



# أثر اختيار الموقع على مردودية المؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة أبو عبد الرزاق لتقطيع وتطريق المعادن وتجارة مواد البناء بالجملة - بالمسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

إشراف الدكتور:

- شريف مراد

إعداد الطالب:

- عزري لزهري

لجنة المناقشة:

الرتبة:	الصفة:	أعضاء اللجنة:
أستاذ مساعد أ	رئيسا	أ. قرواط يونس
أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا	د. شريف مراد
أستاذ مساعد ب	عضوا مناقشا	أ. حوحو مصطفى

السنة الجامعية: 2013/2012



## إهداء

بسم الله والحمد لله والشكر لله الذي بفضلته تم انجاز هذا العمل أهدي ثمرة جهدي:

إلى روح أمي الطاهرة "رحمة الله عليها".  
إلى من زرع الأرض لي بيديه... وسقاها بعرقه لتتحول إلى دنيا واعدة أجنبي منها، العلم ولمعرفة غلي من تعب وشقى لأرتاح... رضاك أبي... رضاك. وإلى زوجته.  
إلى إخي بوعلام وزوجته وأولاده: حليلة، بدرالدين.  
إلى مصطفى وزوجته وإبنة عبدالحليم.  
إلى محي الدين ونعم الأخ.  
وإلى أخواتي: نعناعة وأولادها: زين الدين، نوراليقين وإلى حجييلة وأولاد: يحي، آية، عبدالعزیز.  
وإلى إلهام، لامية، عفيفة.  
و إلى صديقي وأخي عادل عزيزي.  
وإلى فاتح توميات صاحب مكتبة النور.  
وإلى زملائي في العمل مدرسة طيب باي الطاهر.  
و إلى كل أصدقائي الذي ذكرهم قلبي ولم يكتبهم قلبي.

لزهرة

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الشكر .....
II	الإهداء .....
III	الفهرس .....
VI	قائمة الجداول .....
VII	قائمة الأشكال .....
VIII	قائمة الملاحق .....
أ	مقدمة عامة .....

### الفصل الأول: اختيار موقع مشروع صناعي

17	تمهيد .....
18	المبحث الأول: مدخل عام إلى مفهوم موقع مشروع صناعي .....
18	المطلب الأول: مفهوم وأهمية اختيار الموقع .....
19	المطلب الثاني: قرار الموقع .....
22	المطلب الثالث: عوامة الموقع .....
25	المطلب الرابع: دراسة الجدوى البيئية .....
27	المبحث الثاني: عوامل و اعتبارات اختيار موقع الملائم .....
27	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع .....
32	المطلب الثاني: اعتبارات اختيار موقع المشروع .....
35	المطلب الثالث: اختيار الموقع الملائم .....
37	المبحث الثالث: أساليب و اتجاهات و مراحل اختيار موقع المشروع الصناعي .....
37	المطلب الأول: أساليب اختيار موقع مشروع صناعي .....
45	المطلب الثاني: اتجاهات و تأثيرات الدولة على اختيار موقع المصنع .....
46	المطلب الثالث: مراحل اختيار موقع مشروع صناعي .....
47	خلاصة الفصل .....

## الفصل الثاني: مردودية المؤسسة.

49	تمهيد.....
50	المبحث الأول: ماهية المرد ودية.....
50	المطلب الأول: تعريف المرد ودية.....
53	المطلب الثاني: أهمية دراسة المرد ودية.....
54	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المرد ودية.....
57	المبحث الثاني: الأنواع المختلفة للمرد ودية و الطرق التقليدية لحسابها.....
57	المطلب الأول: المرد ودية المالية و المرد ودية الاقتصادية.....
61	المطلب الثاني: المرد ودية الاستغلالية و المرد ودية التجارية.....
61	المطلب الثالث: طريقة التكاليف المتغيرة.....
63	المطلب الرابع: طريقة عتبة المرد ودية.....
68	المبحث الثالث: الطرق الحديثة لقياس المردودية و القيمة المضافة و علاقة المردودية بالموقع.....
68	المطلب الأول: القيمة المضافة الاقتصادية.....
70	المطلب الثاني: كيفية حساب القيمة الاقتصادية المضافة.....
72	المطلب الثالث: طريقة حساب القيمة المضافة.....
76	المطلب الرابع: علاقة المردودية بالموقع.....
77	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة أبو عبد الرزاق لتقطيع و تطريق المعادن.

80	تمهيد.....
81	المبحث الأول: منهجية الدراسة.....
81	المطلب الأول: موضوع الدراسة.....
81	المطلب الثاني: المنهجية.....
81	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات.....
83	المبحث الثاني: عرض و تقديم الوحدة محل الدراسة.....
83	المطلب الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة أبو عبد الرزاق.....
84	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة.....
89	المطلب الثالث: الترتيب الداخلي للمؤسسة.....
92	المبحث الثالث: اختيار الموقع و مرد ودية المؤسسة.....
92	المطلب الأول: أسباب و العوامل المؤثرة في اختيار موقع الوحدة.....

93	المطلب الثاني: دراسة المرء وءءة الاقءصاءة و المالة للمؤسسة.....
97	المطلب الثالث: مرء وءءة و مءى أأأرها بالموقع المءءار.....
99	ءلاصة الفصل.....
101	ءاءمة عامة.....
105	قائمة المراءع.....
108	الملاحق.....

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
31	العوامل المؤثرة في اختيار موقع مصنع	01
37	توزيع التكاليف حسب المناطق	02
38	معدلات التكاليف	03
40	تكاليف النقل و الإنتاج	04
41	جدول النقل	05
42	توزيع الكميات حسب طريقة زاوية الشمال الغربي	06
43	تحسين الحل بطريقة القفز على الصخور	07
44	جدول الحل الأمثل	08
71	كيفية حساب القيمة الاقتصادية المضافة	09
76	جدول حسابات النتائج	10
83	ولايات توريد وتوزيع منتجات المؤسسة	11
94	حساب المرد ودية الاقتصادية في المؤسسة	12
95	حساب المرد ودية المالية في المؤسسة	13

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	عوامل متفاعلة في اختيار الموقع	01
34	المثلث الموقعي لماكس ويبر	02
64	التحديد البياني لعتبة المرد ودية	03
85	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
91	مخطط تسيير للعملية الإنتاجية	05
94	التمثيل البياني للمرد ودية الاقتصادية	06
96	التمثيل البياني للمرد ودية المالية	07
96	التمثيل البياني للنتيجة الصافية و الأموال الخاصة	08

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	المقابلة	108
02	الصورة الترويجية للمؤسسة	109

مقدمة



## مقدمة عامة:

يعد موضوع تحديد واختيار موقع مشروع الصناعي من المواضيع التي نالت اهتماما واسعا من طرف جميع المهتمين بالتصنيع، رغم الاختلاف في جهات النظر السياسية والاقتصادية لهم، وقد أكدت منظمة التنمية الصناعية في الأمم المتحدة UNIDO على أهمية هذا الموضوع بغية تحقيق مبدأ النمو الإقليمي المتوازن.

ولا شك أن هناك العديد من المتغيرات التي تقترن بأهمية الموقع كالظروف المناخية و البيئية و توفر القوى العاملة وعوامل التركيز أو التشتت الصناعي المستهدف و كذلك المتغيرات الاجتماعية وأفاق التوسعات المستقبلية و القوانين والأنظمة المتعلقة بالضرائب والرأي العام و غيرها من المتغيرات التي تلعب دورا رئيسيا في تحقيق أهداف المشروع و ديمومة استمراره في العمل الاقتصادي و في ظل المنافسة في الأسواق المختلفة.

و تعد أهمية الإستراتيجية للموقع من خلال الارتباط المتين بقرارات توفر الطاقة والأسواق ومدى وفرة المواد الأولية التي تتطلبها العمليات التشغيلية للمشروع، كما يلعب النقل دورا مهما في تحقيق سبل انسياب السلع و المنتجات من و إلى موقع المصنع بالإضافة إلى توفر القوى العاملة من حيث نوعها ( ماهرة وغير ماهرة... الخ ) و كميته التي تفي بحاجة المشروع التشغيلية و غيرها من المتغيرات الأخرى.

لذا يعتبر تحديد موقع الوحدة الصناعية من المسائل الهامة، و التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المؤسسة والتي تعتبر هذه الأخيرة عون اقتصادي أساسي في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني فهي اللبنة الأساسية التي تبنى عليها رفاهية المجتمع وهي الوحدة الإنتاجية القائمة على أساس العمل الجماعي المنظم بهدف تحقيق الربح وذلك برفع المردودية، أي توفير خدمات و سلع بأسعار تكون في متناول المستهلك ولتحقيق هذه الأهداف يجب على مسيري المؤسسة تجنيد كل الطاقات التي تتوفر عليها المؤسسة وبشكل عقلاي وتسخرها لخدمة الأهداف المسطرة حيث تتحكم في نظام التكاليف وتحقيق أكبر ربح ممكن فالمؤسسة تحقق مردودية محصلة تفاعلات المحيط الاقتصادي و الاجتماعي وهي الوسيلة المفضلة لقياس نمو وتطوير المؤسسة، كما أن المردودية لا تعتبر أداة لتقييم الإنتاج فحسب بل تتعدى ذلك إلى مراقبة التسيير داخل المؤسسة والتي تؤدي إلى اتخاذ القرار السليم الذي يخرج المؤسسة من مشاكلها.



## إشكالية البحث:

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يؤثر اختيار موقع المؤسسة على مرد وديتها؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- 1- ماذا نقصد باختيار موقع مشروع صناعي؟
- 2- ماهي العوامل المؤثرة في اختيار الموقع؟
- 3- هل هناك أساليب متبعة في اختيار موقع مشروع صناعي؟
- 4- ماذا نقصد بالمرد ودية؟
- 5- ماهي أنواع المرد ودية؟

## فرضيات البحث:

- 1- يتأثر اختيار موقع مشروع بعدة عوامل من أهمها: وفرة الموارد الطبيعية ومصادرها، توفر وسائل النقل..الخ.
- 2- تتبع المؤسسة أثناء اختيار موقع المشروع أساليب شبكة النقل وتحليل نقطة التعادل.
- 3- تتأثر مرد ودية المؤسسة بالموقع المختار.

## أهمية البحث وأسباب اختيار الموضوع:

البحث بالغ الأهمية ، حيث تكمن أهميته في كونه قيمة مضافة في حد ذاته وهذا لأنه يقدم إطارا شاملا حول واقع مؤسساتنا الوطنية، وتتجلى أهمية هذا البحث في كونه يبين أهمية اختيار موقع المشروع أو المؤسسة عن طريق اختيار الموقع المناسب الذي تتوفر فيه العوامل المساعدة لذلك من أجل تحسين وتطوير منتجاتها وبالتالي تنمية صادراتها واختراق الأسواق الخارجية.



و يرجع اختيار هذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

- الرغبة في تنمية وإثراء معلوماتنا في هذا الميدان.
- يعتبر أحد أهم المواضيع المتعلقة بتخصص الباحث.
- معرفة واقع مؤسساتنا الجزائرية بالنسبة للمؤسسات الأجنبية.

#### أهداف البحث:

سنحاول من خلال هذا البحث التوصل إلى مجموعة من الأهداف النظرية منها و الميدانية تتمثل أهمها فيما يلي:

- التعرف على جملة من المفاهيم من أبرزها: اختيار موقع مشروع صناعي، مرد ودية المؤسسة، و ما يقدمه اختيار الموقع من إسهامات للمؤسسة من أجل تحسين أو زيادة مرد وديتها.
- إفادة المؤسسات محل الدراسة بنتائج و توصيات تساعد على الاستفادة من المواقع الجغرافية من اجل ازدهارها ونموها ومسايرة التطورات الحاصلة في العالم.
- إضافة شيء جديد في مجال البحث العلمي.

#### منهج البحث:

للإحاطة و الإلمام بالجوانب التي ترتبط بموضوع هذا البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و هذا تبعا لطبيعته و متطلبات الموضوع البحث.

#### مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات:

1- الجانب النظري: ويتمثل في المؤلفات والبحوث، بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع.



2- الجانب التطبيقي: و يتضمن إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة أبو عبد الرزاق لتقطيع وتطريق المعادن وتجارة مواد البناء بالجملة، بالإضافة إلى استعمال وثائق المتحصل عليها.

### محور الدراسة:

من أجل تغطية و إثراء الموضوع محل البحث، و للإجابة على إشكاليته، و اختبار فرضياته، تم الاعتماد على خطة اشتملت فصلين نظريين، فصل تطبيقي.

### الفصل الأول: اختيار موقع مشروع صناعي.

وهنا تم التطرق إلى مفهوم اختيار الموقع، وأهميته، و العوامل المؤثرة فيه، وخطواته، والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اختيار الموقع.

### الفصل الثاني: مرد ودية المؤسسة.

وهنا حاولنا التعرف على مفهوم المردودية ومكوناتها، وأهميتها، والعوامل المؤثرة فيها، والطرق الحديثة لقياسها.

### الفصل الثالث: دراسة حالة.

أين سنحاول معرفة أسباب والعوامل التي ساعدت مؤسسة أبو عبد الرزاق لتقطيع وتطريق المعادن و تجارة مواد البناء بالجملة في اختيار هذا الموقع بذات.

### صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة وندرة البعض منها.

- صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

اختيار موقع المشروع  
الصناعي



تمهيد:

يعد قرار اختيار مواقع المشروعات الصناعية من القرارات المهمة والصعبة التي تواجه الشركات الصناعية، والتي تؤثر على التكاليف والإيرادات المستقبلية بشكل كبير، وذلك يعود إلى ضخامة حجم الاستثمارات المالية الموظفة في المشروعات المنشأة حديثاً أو القائمة، لذا يفضل اختيار المواقع المرنة أي التي يمكن تغييره بأقل تكلفة ممكنة في حالة تغير الظروف المحيطة به لذلك تقوم الشركات بالمفاضلة ما بين المواقع المختلفة ومما يزيد من صعوبة المفاضلة هو تعدد العوامل المؤثرة في اختيار الموقع، وهذا ما سنتناوله في الفصل ضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام إلى مفهوم موقع المشروع الصناعي.

المبحث الثاني: عوامل و اعتبارات اختيار الموقع الملائم.

المبحث الثالث: أساليب و اتجاهات و مراحل اختيار موقع المشروع الصناعي.



### المبحث الأول: مدخل عام إلى مفهوم موقع المشروع الصناعي.

تعتبر عملية اختيار الموقع من القرارات الاستراتيجية الهامة سواء في الصناعة أو الخدمات، إذ ينبغي على المدراء معرفة أهمية اختيار الموقع والقرارات المتبعة في ذلك، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في مطالبنا الآتية:

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية اختيار الموقع

#### أولاً : مفهوم اختيار الموقع

يعد اختيار موقع المصنع من القرارات المهمة والصعبة التي تواجه الشركات الصناعية ويرجع السبب في ذلك إلى ضخامة حجم الاستثمارات المالية الموظفة في المصانع المنشأة حديثاً أو في المصانع القديمة ، وإلى كون هذا القرار يرتبط باستراتيجيات طويلة الأمد تؤثر في مستقبل الشركة ونجاحها إلى حد كبير . ومن تلك الاستراتيجيات مثلاً استراتيجيات تجهيز المواد الخام ، واستراتيجيات التسويق ، واستراتيجيات التخزين.

ويشمل مفهوم اختيار موقع المصنع البحث عن موقع المصنع الذي ينشأ لأول مرة، أو لمصنع ينشأ إلى جانب مصانع أخرى تابعة لشركة واحدة ويمتد هذا المفهوم ليشمل أيضاً ، اختيار موقع المخازن التابعة للشركة سواء أكانت هذه المخازن للمواد المصنعة ، أم نصف المصنعة أم المواد الخام وذلك لأن نشاط التخزين يعد مكملاً لنشاط الإنتاج.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهمية اختيار الموقع

تتبين أهمية اختيار موقع المصنع المناسب من خلال الجوانب التالية:<sup>2</sup>

- تشكل تكلفة النقل من وإلى مواقع الإنتاج جانبا كبيرا من نفقات الإنتاج الكلية ، ويتشكل اختيار الموقع الأفضل من بين المواقع المتاحة إنحازا يضع الشركة في بداية المسار الصحيح الذي يحقق لها مسعاها لتخفيض التكلفة الكلية للإنتاج.
- يشتمل النقل من وإلى الشركة على ثلاثة مراحل هي: النقل من الخارج إلى موقع الشركة، و النقل والمناولة داخل الموقع نفسه ، و النقل إلى خارج الشركة.
- كلما كانت الشركة أكثر كفاءة في تخفيض التكلفة في المراحل الثلاثة السابقة، كلما كانت أكثر قدرة على المنافسة في مجال الأسعار، و أكثر قدرة على الاستمرار في السوق و التوسع في حجم أعمالها ونشاطاتها.

<sup>1</sup> - عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، مكتبة الذاكرة، الطبعة الثانية، بغداد- الأعظمية، 2006،ص265.

<sup>2</sup> - محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل نظمي، دار صفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى، عمان،2010،ص 251.



- موقع المصنع بحاجة إلى تقويم مستمر، وقد تجد الشركة أنه من المناسب تغيير موقع المصنع أو المخازن التابعة لها وذلك بحسب الظروف المتغيرة و المستجدات الملزمة.

وبالرغم من أن مثل هذا التغيير قد يكبدها تكلفة مرتفعة إلا أنه إذا تبين من التحليل التكلفة المنفعة بأن تغيير الموقع سيجلب لها عائدات أكبر على المدى البعيد تفوق ما أنفقته على عملية النقل والتغيير ، فيفضل تنفيذ قرار نقل المصنع إلى موقع آخر.

- يفضل أن يتمتع الموقع الجديد بأكبر قدرة ممكن من المرونة بحيث يتيح للشركة تغييره عند الضرورة بأقل تكلفة ممكنة.

- تتمتع مخازن الشركة ومراكز التوزيع بمرونة عالية إذا قورنت بالمناجم والصناعات التحويلية ومزارع الشجار المثمرة . وفي مجال الخدمات تزيد المرونة في مجال المهن كالحمامة وتقل في المؤسسات الصحية والتعليمية والمؤسسات الحكومية.

إن الموقع الأفضل لأي مؤسسة يعتمد على طبيعة الأعمال التي تخصصت فيها ، فالموقع الأفضل لمؤسسة صناعية هو ذلك الذي يؤدي إلى اقل التكاليف، في حين إن الموقع الأفضل للمؤسسات الخدمية هو الذي يؤدي إلى تعظيم الدخل، كما إن الموقع الأفضل بالنسبة للمخازن هو ذلك الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبنفس الوقت إلى سرعة في تسليم الطلبات للعملاء. وبشكل عام فإن الموقع الأفضل هو الذي يؤدي إلى تعظيم المنافع للمؤسسة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: قرار الموقع.**

**أولاً: أهمية قرار الموقع**

يكتسب القرار الاستراتيجي الخاص باختيار الموقع، أهمية مؤثرة في ضوء العناصر التالية:<sup>2</sup>

أ- يترتب هذا القرار استثمارا كبيرا لرأس المال في الأجل الطويل، في ظل عوامل لعدم التأكد بالنسبة للمتغيرات البيئية المستقبلية. ويختلف هذا القدر من رأس المال المستثمر من موقع لآخر، وفقا لسعر المتر المربع من الأرض وطبيعة التربة ( مدى كونها رخوة تحتاج لحقن أو صلبة للبناء )، وتكاليف الإنشاء التي يمكن أن تختلف باختلاف الموقع.

<sup>1</sup> - سليمان خالد عبيدات ، مقدمة في ادارة الانتاج و العمليات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى،الأردن، 2008، ص87.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الانتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، الطبعة الرابعة،مصر ، 1999، ص 103.



ب- يصعب بعد اتخاذ قرار بشأن موقع أو مكان محدد وإقامة البناء، يصعب الرجوع فيه ، إن اتضح - بعد ذلك - عدم صحة القرار. إذ أن قدرا كبيرا من رأس المال يكون قد استغرق في شراء الأرض والإنشاء وشراء الأرض والإنشاء وشراء وتركيب التجهيزات الآلية، والمرافق.

كما أن نقل التجهيزات إلى موقع آخر أكثر مناسبة - فضلا عن التكلفة العالية لذلك - قد يؤثر سلبا على صلاحية بعض التجهيزات. من ناحية أخرى فإن الاتجاه لبيع المبنى ليس سهلا، إلا إذا توافر مشتر يقبل به بنفس مساحته وتصميمه.

ج- يحدد موقع المصنع - بالتبعية - مستوى تكاليف الإنشاء، وفقا لطبيعة التربة. كما يؤثر على التكاليف النقل. أي تمثل تكلفة النقل سواء لمستلزمات الإنتاج أو السلع الجاهزة، أو للعاملين جزءا كبيرا من الإنفاق الجاري، وهي عناصر تكلفة تختلف من موقع لآخر. ويؤثر قدر هذه التكاليف - بشكل مستمر - على مستوى كفاءة وربحية العمليات.

د- بالنسبة لمنظمات إنتاج وتقديم الخدمات، وحيث يتعين التشغيل على أساس لامركزي، أي من خلال فروع موزعة جغرافيا على السوق، فإن قوة جذب فرع البنك مثلا تتأثر بمدى حسن اختيار ومناسبة هذا الموقع للعملاء المستهدفين. كما يتأثر تحديد خصائص الخدمات المقدمة، بخصائص ورغبات العملاء أو المستفيدين المتواجدين بالمنطقة أو السوق التي يخدمها فرع البنك، ويصدق ذلك أيضا على الفندق أو المستشفى، مثلا.

وفي جميع الحالات يحتل قرار الموقع أهمية خاصة لأنه ينطوي على إنفاق ضخم واستثمارات كبيرة تمثل تكاليف غارقة يصعب استردادها أو التراجع عنها في الأجل القصير وكما يمتد تأثيره سواء إيجابيا أو سلبيا على فعالية الأداء في المجالات الوظيفية الأخرى كالتسويق والتمويل والموارد البشرية حيث يؤثر على التكاليف التخزين والنقل ومصاريف الإعلان التمويلي بالإضافة إلى تكاليف الحصول على تدريب وتنمية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهداف قرار الموقع<sup>2</sup>

تختلف فلسفة وأهداف اختيار الموقع الأنسب بين المنظمات الهادفة للربح وتلك التي لا تهدف إليه. أما المنظمات الأولى وهي منظمات الأعمال، فيهمها موقع يساهم في خفض التكلفة و تعظيم الربح. وأما المنظمات الثانية مثل المدارس والمستشفيات الحكومية وغيرها فيهمها الموازنة بين مستوى الخدمة التي تقدمها للمستفيدين بخدماها.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال ، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي ، دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية ، 2008.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص103.



وفي منظمات الأعمال أي المنظمات الهادفة للربح يتمحور الهدف الأساسي لقرار اختيار الموقع، حول خفض عناصر رئيسية للتكلفة هي:

أ- **تكلفة المكان:** وتشمل سعر الأرض وتكلفة تمهيدها أو حقنها وتكلفة البناء والرسوم والضرائب

ب- **تكلفة نقل المستلزمات:** مثل العمالة والمواد والمياه و الطاقة المحركة والوقت اللازم لتدبيرها، وكذا تكلفة نقل وتوزيع المنتجات إلى المخازن أو الفروع أو إلى العملاء.

ج- **تكلفة الإنتاج أو التشغيل ( عملية التحويل ):** مثل تكلفة أجور العمالة والطاقة المحركة والمياه والتأمين والإهلاك ( للمباني أو التجهيزات ) وهي عناصر للتكلفة قد تختلف من منطقة لأخرى.

وفي حالات غير قليلة قد يصعب اختيار موقع واحد مثالي أو أفضل، لأنه قد تتعدد المواقع (التي يمكن دراستها) بشكل كبير. وقد تبدو مواقع عديدة مناسبة أو مفضلة في نفس الوقت، لذلك يتعين التركيز في مثل هذه الحالات على تحديد عدد من المواقع المقبولة ليتم الاختيار من بينها ، وترك تلك التي يمكن أن تسبب مشكلات مستقبلية.

### ثالثا: بدائل اختيار موقع التوسع

وفي مجال اختيار الموقع بالنسبة للمنظمات القائمة الساعية للتوسع قد تتحدد البدائل الأساسية أمام المخطط الاستراتيجي صانع القرار، كما يلي:

أ- التوسع في نفس الموقع الحالي ببناء موقع جديد ( إن توفرت مساحة كافية ) أو ببناء طابق إضافي أو أكثر، وقد اتضحت دراسة حديثة أجريت على 500 منظمة أن 45% من التوسعات تمت على نفس الموقع وأن 43% كانت بموقع جديد، و 12% فقط انتقلت بالكامل لموقع جديد.

ويتميز التوسع على نفس الموقع بأنه يجعل مكاتب الإدارة أو مواضع الأداء في موقع واحدون تشتت، مع تقليل وقت وتكلفة البناء وتجنب تجزئة العمليات. ومع ذلك فإن بعض المنظمات تضطر لبناء التوسع في موقع جديد أو حتى للانتقال كلية لموقع آخر عندما تواجهها مشكلات في الموقع الحالي.

ب- اختيار موقع جديد لبناء التوسع و الانتقال إليه عندما تظهر مشكلات في الموقع الحالي. مثل صعوبة مراقبة الإنتاج وصعوبة نقل ومبادلة المواد داخليا لعدم كفاية الممرات أو ضيقها بالنسبة لحجم حركة النقل الداخلي للمواد والمستلزمات أو بالنسبة لعدد وحركة العملاء في المنظمات الخدمية. وحتى في هذا البديل ( اختيار موقع جديد ) فهناك بدائل فرعية . (أ) هو استئجار المبنى الجديد، (ب) شراء المبنى أو (ج) بناء المبنى.



ومن مزايا اقتناء مبنى جديد للمصنع أو مواضع تقدم الخدمة أن المنظمة لن تعتمد على ما ينتج في مصنع أو مواضع خدمة واحد. و تستطيع أن تستأجر عمالة جديدة أعلى إنتاجية ، دون التزود بتكنولوجيا أحدث.

فضلا عن خفض تكلفة النقل لاسيما إن كان الموقع الجديد يضمن ذلك بشكل مؤثر. لكن قد تفضل الإدارة اختيار موقع المبنى الجديد في نطاق قريب نسبيا من المواقع الأول بما يسمح للمنظمة بالاحتفاظ بعمالتها الحالية.

### المطلب الثالث: عولمة الموقع

نتناول في هذا المطلب مفهوم العولمة وأسبابها، ثم نوضح عولمة عمليات الإنتاج، ثم نتطرق إلى إدارة العمليات في ظل العولمة.<sup>1</sup>

#### أولاً: العولمة

#### أ- مفهومها :

يعتبر لفظ العولمة Globalisation عن نشر وحدات الأعمال كالمصانع ومنظمات الخدمة عبر العالم وانتشار عمليات الشراء و البيع و العمليات المالية عبر أسواق العالم دون حواجز جغرافية أو اقتصادية مؤثرة.

#### ب- أسبابها

وقد أسهم في بزوغ هذه الظاهرة عدة أسباب، أهمها:

1- تزايد حجم الصادرات عبر العالم: حتى لقد أصبحت تمثل 35% من إجمالي الناتج القومي العالمي بعد أن كانت تمثل 12% فقط عام 1962.

2- تزايد حركة الاستثمارات الخارجية: فمثلا أقام اليابانيون واشتروا عددا من المصانع في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا ليوزعوا مصانعهم في البلاد التي تضم أسواقهم . والأسباب متعددة أهمها:

- لتجنب قيود قد تضعها هذه الدول على الصادرات إليها.
- لاحتواء المشاعر السلبية لعملاء ، يرون أن "هذه المنتجات لم تصنع في بلادنا".
- لتجنب تكلفة استتالة فترة تسليم المنتجات للعملاء.
- لتجنب الآثار السلبية لتقلبات سعر العملة. فهذه التقلبات تغير من أسعار السلع الأجنبية فترفعها ولا ترفع أسعار السلع المنتجة محليا.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص105.



3- تطور تكنولوجيا النقل والاتصال: وهو ما ألغى حواجز الوقت و المسافة بين البلاد، كما تطورت بسرعة

وسائل الإيصال الإلكترونية لنقل الصوت والبيانات متضمنة البريد الإلكتروني والفاكس الإنترنت وشبكات الإيصال التليفوني الدولية السريعة.

4- انفتاح النظم المالية العالمية.

5- انحسار حواجز التجارة العالمية.

### ثانيا: عولمة عمليات الإنتاج

لعل أحداث وأهم الاتجاهات الآن هو عولمة عمليات الإنتاج أي انتشار المواقع الإنتاجية التابعة لنفس الشركة على نطاق عالمي. وهنا تبدو أهمية العوامل النوعية المؤثرة في اختيار الموقع.

وبينما كانت بعض الصناعات في الماضي تميل للتركيز في مناطق معينة، فإن الاتجاه الآن يميل نحو اللامركزية الجغرافية محليا وإقليميا وعالميا. والسبب هو التطور السريع والمذهل في تكنولوجيا الاتصالات مثل استخدام البريد الإلكتروني عبر الحاسبات والفاكس ومؤتمرات أو لقاءات الفيديو، ولعل ما يشذ عن هذا الاتجاه هو المنظمات الصناعية التي تطبق نظم الإنتاج المحدد و التي تعتمد أساسيا على القرب من المورد.

وقد تزايد الاتجاه نحو فصل وحدات العمليات وأحيانا تشتيتها جغرافيا بواسطة شركات كبيرة ومتوسطة وصغيرة. فمثلا قد يختار مصمم الأزياء المودة مقرا لإدارته في باريس لأنها مركز عالمي للمودة. بينما يضع مخازنه في "ليون" باعتبارها في وسط فرنسا، ويختار موقع المصانع في هونج كونج حيث العمالة الماهرة في صناعة الملابس ومنخفضة الأجر أيضا.

### ثالثا: إدارة العمليات في العولمة

يتزايد قرار اختيار الموقع تعقيدا عندما تتجه منظمة لاختيار موقع أو مواقع لمصانعها أو مكاتبها في الخارج، وقد أوضحت دراسة حديثة (Klassen & Whybur K, 1994) أن أكثر أهمية لعمليات الصنع عالميا، هو إهمال شركات كثيرة لعالمية السوق والمنافسة، فالأسواق العالمية تضع معايير جديدة للجودة والوقت. ولا يجب أن يحرص المديرين تفكيرهم في لأسواق المحلية أولا ثم يفكرون في الأسواق العالمية لاحقا، لأن "الجات" جعلت من أسواق العالم سوقا واحده تقريبا و سيأتي منافسوك الأجنبي إلى أسواقك المحلية ليضمنا للمنافسين المحليين.



ومن ناحية أخرى يتعين التركيز على فهم المنافسين مما يتطلب اعتبارا واهتماما أكبر لتقييم قدراتنا عندما نجابه منافسين محليين. كذلك فهناك تحديات أخرى هامة في إدارة العمليات العالمية، تتضمن اختلاف اللغات والعادات وأنماط الإدارة ، والتكاليف ، فضلا عن قيود التشريعات الأجنبية.

**أ- اختلاف اللغات:** هناك أهمية كبيرة للقدرة على الاتصال الفعال. ومن المشكلات التي يواجهها المديرون الأمريكيون مثلا، قصور قدراتهم في الاتصال باللغة اليابانية عن نظرائهم اليابانيين.

**ب- اختلاف العادات و أنماط السلوك:** حتى مع استخدام نفس اللغة بين من ينتمون لعدة جنسيات كاللغة العربية في الدول العربية، واللغة الإنجليزية في كل من بريطانيا ومستعمراتها السابقة، و الولاية المتحدة الأمريكية تبقى هناك قيم وعادات وأنماط سلوك متعددة ومختلفة. وهذا يؤثر في تشكيل القيم التنظيمية الإدارية في الشركات فتختلف أهداف الشركات واتجاهات ومواقف العاملين تجاه العمل، و الرغبة في تحمل المخاطر كما تختلف توقعات العملاء من منظمة جغرافية لأخرى على مستوى العالم.

**ج- اختلاف أسلوب إدارة العاملين:** يختلف العاملون في مناطق متعددة من العالم في نمط الإدارة الذين يفضلونه. وحيث يجب على المديرين الذين ينتقلون من شركة لأخرى على المستوى العالمي (من بلد لآخر أو من منطقة لأخرى) أن يعيدوا تقييم سلوكهم في العمل، من حيث الرئيس - المرؤوس، وافترضاقتهم بالنسبة لاتجاهات ومشاعر العاملين وممارسة اختيارهم وتعيينهم. وهي اعتبارات تختلف من منظمة لأخرى. فالممارسة التي تبدو فاعلة في بلد قد لا تكون كذلك في بلد آخر. ففي الغرب - عموما- تميل أسس اختيار الموظفين الجدد إلى الموضوعية أكثر من العوامل الشخصية، بينما في الدول العربية والنامية عموما تميل الاعتبارات الشخصية أو العاطفية لأن تطغى على تلك الموضوعية.

**د- قوانين وضوابط مختلفة:** يواجه المديرون العاملون في دول غير موطنهم، قوانين عمل وضرائب وضوابط مختلفة، بل و متعددة مع تعدد الدول والمواقع التي يعملون بها. فمثلا يختلف صافي الربح بعد الضرائب في مصنع للغزل و النسيج أو في فندق من دولة لأخرى بسبب اختلاف قوانين الضرائب. كذلك تختلف نظم وسياسات وإجراءات التقاضي. وما يعد سياسات غير قانونية أو مشروعة في بلد معين قد لا يبدو كذلك في بلد آخر.

**هـ- اختلاف هيكل التكاليف من دولة لأخرى:** قد تنقل شركات عملياتها من بلد لآخر سعيا لتكلفة أقل للعمالة أو الطاقة المحركة، أو المواد أو الأراضي والمباني أو التخزين. وهذه الفروق التكاليفية من بلد لآخر قد تعني أن السياسات الإدارية التي تثير في بيئة اقتصادية - سياسية معينة، قد لا تكون كذلك في بيئة اقتصادية سياسية أخرى.



و- مركزية ولا مركزية العمليات العالمية : وفي إدارة العمليات - عالميا - يجب أن يحدد المديرين قدر ما ينقلون من العمليات الشركة للخارج وقدرة الرقابة التي يمارسها المركز الرئيسي على الفروع الخارجية. حيث يجب أن تقوم الإدارة في الشركات العالمية بالتخطيط والتوجيه استراتيجيا من منظور مركزي.

وأما المنظمات أو الفروع المنشور عالميا فتكون أقل مركزية. لكن تظل معتمدة في قراراتها الإستراتيجية على المركز الرئيسي في الدولة الأم. أما الشركات متعددة الجنسية فتتسم بدرجة عالية من اللامركزية، حيث يعمل كل فرع باستقلالية كبيرة. وأما الشركات عابرة القارات فلديها رؤية عالمية لكنها تسمح لكل شركة بأن تدير عملياتها باستقلالية. والمدير في هذه الشركات الأخيرة، يجب أن يكون قادرا على أن يدير بشكل لا مركزي متعاملا مع أسواق تتنوع فيها الثقافات و حاجات العملاء.

### المطلب الرابع: دراسة الجدوى و المتغيرات البيئية.

لا تستغني دراسة تحديد موقع المصنع أو المتجر أو فرع البنك أو الصندوق - مثلا- عن دراسة الجدوى. إن دراسة الجدوى المتكاملة ( تسويقيا وفنيا و ماليا و اقتصاديا )، تقوم أساسا على تحليل البيئة و متغيراتها. وهذه الدراسة بدورها تهيئ ضوءا كاشفا هاما في التخطيط للمشروع الجديد أو للتوسعات في منظمة قائمة.

### أولا: مفهوم دراسة الجدوى

تعني دراسة الجدوى التعرف على فائدة المشروع ( أي جدواه )، وهل سيحقق منفعة عند إنشائه و تشغيله. وما هو مقدار تلك الجدوى، أو المنفعة التي ستحقق من المشروع.<sup>1</sup>

### ثانيا: توضيحات دراسة الجدوى التسويقية

ضمن ما توضحه دراسة الجدوى ما يلي:<sup>2</sup>

- خصائص المنتج المطلوب كما يتوقعها العملاء.
- حجم الطلب المقدر على المنتج ( أو المنتجات ).
- التوزيع الجغرافي للعملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة ( التوزيع الجغرافي للطلب ).
- تستفيد معرفة التوزيع الجغرافي للطلب في اختيار الموقع الأقرب للسوق المستهدفة وتحديد هيكل ومواقع شبكة المخازن و منافذ التوزيع. بحيث تقل تكلفة النقل والتوزيع إلى أرجاء السوق.
- وتستفيد معرفة حجم الطلب المتوقع - على منتج أو منتجات المشروع الجديد- في ترجمة هذا الحجم إلى متطلبات من تجهيزات ومرافق خدمية وعمالة، ومن ثم تحديد المساحة اللازمة للمشروع الجديد.

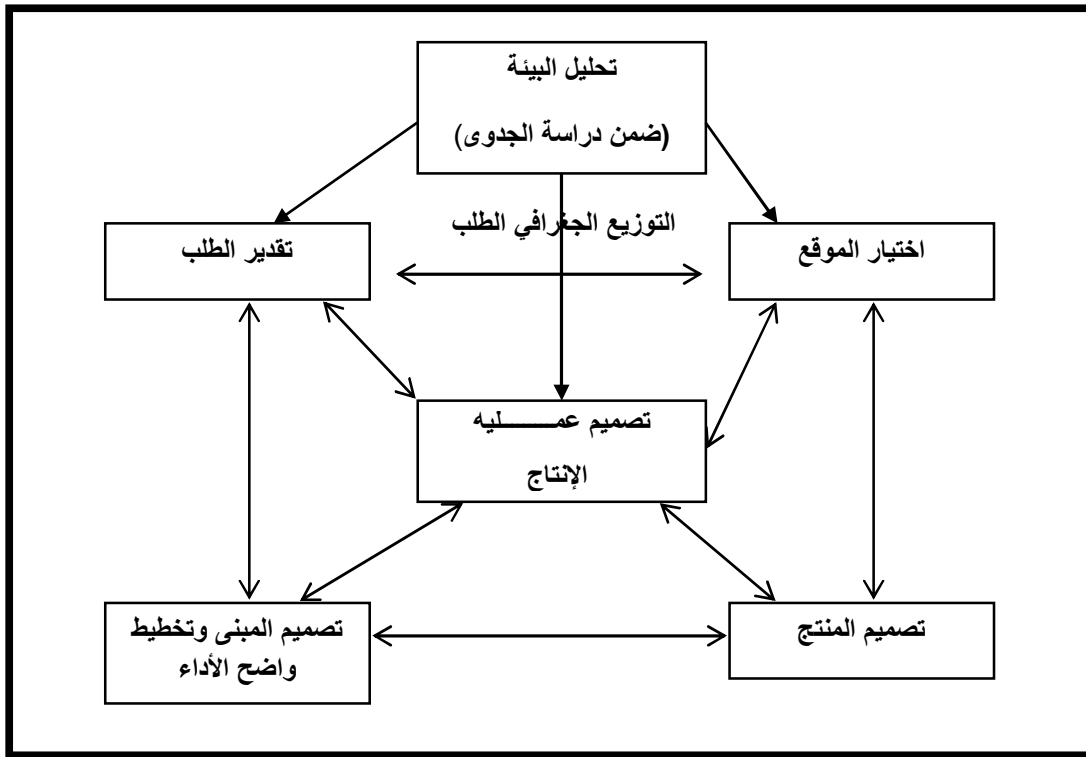
<sup>1</sup> - سعد طه علام، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، دار طيبة للنشر و التوزيع و التجهيزات العلمية، الطبعة 2004، القاهرة، ص 12.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 112، 113.

وبالنسبة للمنظمة القائمة فإن تقديرات الزيادة المتوقعة في الطلب ستترجم أيضا إلى مساحة لازمة للتوسعات أو الفروع الجديدة و المساحة اللازمة لها.

ومن ناحية أخرى فإن تخطيط مواضع الأداء، أي توزيع الأنشطة الإنتاجية والخدمية على المساحة المتاحة بالموقع يجب أن يتوافق مع خصائص كل من منتج وعملية إنتاجية. سيتوقف تحديد مواقع ومساحات الأقسام أو أبعاد التجهيزات ( مثل الآلات و الأجهزة و غيرها ) و الممرات ومواقعها، على عاملين. أما الأول فهو حجم الطلب المتوقع. فكلما زاد هذا الحجم زادت الطاقة الإنتاجية، وزادت المساحات اللازم تخصيصها للأقسام والتجهيزات، وأما الثاني فهو خصائص المنتج ( السلعة أو الخدمة ) وكذا عملية الإنتاج، و نمط الإنتاج المستخدم، إذ تؤثر هذه الخصائص على أنواع وطرز التجهيزات وأحجام هذه التجهيزات. وهو ما يؤثر بدوره على المساحة اللازمة تخصيصها لها. ونوضح هذه العلاقات في النموذج التالي:

الشكل رقم (01): عوامل متفاعلة في اختيار الموقع.



المصدر: أحمد سيد مصطفى ، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، مصر، 1999، ص 114.

المبحث الثاني: عوامل واعتبارات اختيار الموقع الملائم.



## المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع.

أدناه أهم العوامل التي تؤثر على اختيار الموقع الملائم من بين مجموعة المواقع البديلة، و بصفة عامة يجب أن نذكر بأن أهمية هذه العوامل تتباين من صناعة لأخرى ومن وقت لآخر وهذه العوامل هي كالتالي:

**1- القرب من مصادر المواد الخام:** في الكثير من الصناعات يكون العامل القرب من المواد الخام وزنا كبيرا مرجحا في اختيار موقع المصنع. فإذا كانت المواد الخام ثقيلة أو كبيرة الحجم بالنسبة للسلعة المنتجة كما في صناعة الورق، أو إذا كانت قابلة للتلف السريع كما في صناعة الأغذية المحفوظة، فقد يكون من المستحسن إقامة المصنع بالقرب من مصادر المواد الخام حتى لو تطلب الأمر نقل السلع المنتجة إلى مسافات بعيدة، وذلك لأنه كلما بعد المصنع عن مصادر المواد الخام في تلك الحالة كلما لزم على المشروع أن يحتفظ بكمية كبيرة من المادة الخام في مخازنه وكلما لزم استثمار نسبة أكبر من رأس المال في ذلك التخزين وتخصيص مساحات واسعة لعمليات التخزين وبذلك تزداد نفقات التخزين كثيرا. وفضلا عن زيادة نفقات التخزين يكون هناك خطورة توقف وصول تلك المواد الخام إذا ما حدث عطل في وسائل المواصلات مما قد يتسبب عنه توقف العمليات الإنتاجية.<sup>1</sup>

**2- القرب من الأسواق :** من الأهداف التي يسعى إليها كل منتج أن يوصل سلعته إلى المستهلك بأقل تكلفة ممكنة. وقد يتحقق ذلك باختيار موقع المصنع بالقرب من الأسواق. وإذا كانت أسواق السلعة تشتمل القطر بأكمله فإن على المنتج في هذه الحالة أن يأخذ في اعتباره حين اختيار موقع المصنع تكاليف النقل لهذه الأسواق وأيضا حجم كل سوق بالنسبة لسلعة المنتج، فيختار مثلا الموقع القريب من الأسواق الرئيسية، وقد يستهدف المنتج من اختيار مصنعه بالقرب من السوق أن يعطى المستهلك أحسن خدمات ممكنة وأن يوفر له السلعة التي يطلبها في كل وقت. ولذلك نجد أن عامل القرب من الأسواق يكون له أهمية في حالة المصانع التي تنتج سلعا استهلاكية وهذا ما نلاحظه بوضوح في حالة شركات تعبئة المياه الغازية. كذلك يعطى هذا العامل اعتبارا خاصا في حالة السلع التي تتعرض للتلف أو الكسر إذا نقلت إلى مسافات بعيدة. ولكن إذا كانت وسائل النقل الجيد والعربات المعدة لحفظ السلع القابلة للتلف متوفرة فإن خطر تعرض السلع للتلف أو الكسر يقل، و بالتالي يمكن للمنتج إن يعطي أهمية أكبر للعوامل الأخرى التي تؤثر في اختيار موقع المصنع خلاف عامل القرب من الأسواق.<sup>2</sup>

**3- القرب من وسائل المواصلات:** وتدخل وسائل المواصلات ووفرتها وأنواعها كعامل مهم في اختيار الموقع وهل يكون أقرب إلى السوق أو إلى مصادر المواد الخام.

<sup>1</sup> - أمين أحمد عوض الله، إدارة الإنتاج الصناعي، دار العربية للطباعة و النشر، بيروت- لبنان، ص 142.

<sup>2</sup> - صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة 2000، الإسكندرية، ص141.



والنقل المائي أقل تكلفة من وسائل النقل الأخرى ولكنه في نفس الوقت وسيلة بطيئة. وتهتم الكثير من المشروعات بأن تكون قريبة من محطات وملتقيات السك الحديدية حيث توفر تلك الوسيلة نقلا منتظما ومناسبا لكثير من السلع في حدود شبكة واسعة تربط أهم المناطق والأسواق ببعضها. كذلك يكون موقع المشروع بالقرب من ملتقيات الطرق البرية الممتدة ميزة كبرى نظرا لسهولة استعمال السيارات بأنواعها في النقل و المواصلات وخصوصا إذا لزم للسلعة إعداد خاص أثناء عملية النقل<sup>1</sup>.

وعلى العموم يكون القرب من وسائل المواصلات السريعة والمناسبة عاملا مهما في اختيار الموقع إذا كانت نفقات النقل تمثل نسبة عالية من تكلفة السلعة. أما إذا كانت مصاريف النقل لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من تكلفة السلعة، فلا يصبح لهذا العامل أهمية كبيرة، سواء بالنسبة لنقل المواد الخام أو بالنسبة للسلع المنتهية.

**4- القرب من مواطن الأيدي العاملة:** ويكون القرب من الأيدي العاملة عاملا مهما في اختيار موقع المنشأة وخصوصا إذا تنوعت حاجاتها إلى العمال واستلزم الأمر الاستعانة بفئات مختلفة المهارة والخبرة. وتعتبر المدن الكبرى والمراكز الصناعية مواقع ممتازة لهذا النوع من الشركات حيث يتوفر عدد كبير من العمال يتميزون بمهارات متعددة توافق مختلف أنواع العمل. وكذلك فإن المدن الكبرى والمراكز الصناعية تحتوي على الكثير من الوسائل لتدريب العمال، كما انه تحتوي أيضا على وسائل التسلية والترفيه والإقامة وهو ما يتناسب مع حاجيات ومتطلبات العمال من مختلف المهن والكفاءات والمشارب والطباع. وكذلك يؤثر سوق العمل وطبيعته وظروفه الخاصة على اختيار موقع المنشأة. فأحيانا يكون متوسط الأجور عاليا في جهة ما لا يتناسب مع قدرة المشروع على الدفع، خصوصا وأن التكاليف الأخرى للعمل والعمال ترتفع غالبا مع ارتفاع الأجور. فمثلا إذا كانت نقابات العمال قوية في الصناعة ما في جهة ما فانه فضلا عن ارتفاع الأجور في تلك الجهة، فان تكاليف الخدمات الاجتماعية والميزات الأخرى المختلفة التي تضطر المنشأة لتقديمها للعمال تحت ضغط نقاباتهم سوف تكون مرتفعة أيضا مما يزيد من تكلفة الوحدة المنتجة.<sup>2</sup>

**5- القرب من مصادر القوى المحركة:** تكون تكلفة القوة المحركة نسبة كبيرة من التكلفة النهائية في الكثير من المشروعات، وعلى ذلك فان موقع المشروع بالقرب من مصادر رخيصة للقوى المحركة يكون من الأمور المستحسنة في الكثير من الأحوال، حيث يمكن للمشروع أن يستغني عن إنتاج القوة المحركة اللازمة له بنفسه. ولهذا تنشأ الكثير من المشروعات حول مساقط المياه و محطات توليد الكهرباء. وإذا اضطرت الشركة لتوليد القوة المحركة

<sup>1</sup>- أمين أحمد، مرجع سابق، ص143.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص143.



اللازمة لها بنفسها، لكان من اللازم أن تصرف نفقات كثيرة لشراء الأصول الثابتة من مباني و مولدات وأجهزة أخرى لا تدخل لها مباشرة في عملية الإنتاج، وقد يكون هذا متعذرا خصوصا بالنسبة للمشروعات الصغيرة.<sup>1</sup>

**6- توافر الأرض وصلاحياتها:** يجب أن تكون الأرض المزمع إنشاء المصنع عليها صالحة من الناحية العلمية أي أنها قوية وغير رخوة بحيث تتحمل ثقل المكائن والآلات والاهتزازات الناتجة عن تشغيل المصنع. كما ينبغي الوقوف على مقدار المياه الجوفية الموجودة في منطقة المصنع لأن تلك المياه قد تؤثر في أسس المصنع و أرضيته في المستقبل ويفضل أيضا أن تكون الأرض متوافرة بشكل يسمح بأجراء التوسع في المستقبل وبتكلفة معقولة.

**7- توافر شبكات صرف النفايات:** من المشاكل الكبيرة التي أصبحت تواجه معظم الصناعات في الوقت الحاضر هو كيفية تصريف النفايات الصناعية. وأصبحت بعض الصناعات التي تتعامل بالمواد المشعة والمضادات الحيوية والمواد السامة أمام مشكلة تصريف نفايات وتواجه هذه الصناعات انتقادات كبيرة من أنصار حماية البيئة.

وقد صدرت في عدد كبير من دول العالم تشريعات تنظيم عملية التخلص من النفايات لتقليل الضرر الذي يلحق بالبيئة عن تلك النفايات، لذلك يفضل أن يكون موقع المصنع قريبا من شبكات تصريف النفايات.<sup>2</sup>

**8- القرب من مصادر الماء:** وقوع المصنع بالقرب من مصادر الماء يعتبر أمرا هاما بالنسبة للصناعات التي تتطلب عملياتها الإنتاجية كميات ضخمة من الماء كصناعات الورق والمطاط والصلب والكيمياويات وحفظ لأطعم ويستخدم الماء في هذه الصناعات أما بشكل مباشر في العملية التصنيعية أو كوسيلة لتبريد الآلات والمنتجات أو لتكثيف البخار أو للغسيل و التنظيف وما إلى ذلك. وأهم مصادر المياه الأنهار والبحيرات والآبار.

**9- القرب من المصانع الأخرى:** من العوامل الهامة التي يجب مراعاتها في اختيار الموقع الجديد أن يكون قريبا من المصانع الأخرى التابعة لنفس الشركة الصناعية. كما أن وجود معظم مصانع الشركة قريبة من بعضها له أهمية خاصة بالنسبة لكثير من الشركات الصناعية حيث يحقق إمكانية استفادة المصنع الجديد من القدرات الإدارية والفنية الموجودة في المركز العام للشركة.

**10- المناخ:** بالرغم من أن المناخ له أهمية خاصة في المفاضلة بين المواقع المرشحة غير أن هذه الأهمية أصبحت في الوقت الحاضر أقل منها منذ عشرات السنين. فيمكن التحكم في الوقت الحاضر وبتكاليف معقولة في درجة الحرارة والرطوبة والتهوية والأترية والدخان بداخل المصانع، وذلك باستخدام أجهزة تكييف الهواء لهذا السبب قلت أهمية عامل المناخ الطبيعي في اختيار موقع المصنع عن ذي قبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- أمين أحمد عوض الله، مرجع سابق، ص145.

<sup>2</sup>- عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار، ص272.

<sup>3</sup>- منعم زمزير، إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص36:37.



**11- القرب من الصناعات التي تعتمد على إنتاجها:** يتم اختيار موقع الصناعات التي تقوم على مخالقات صناعات أخرى بالقرب من مواقع تلك الصناعات. مثلا صناعة المطاط الصناعي تقوم على بعض منتجات جانبية لصناعة تكرير البترول لذلك تختار مواقع مصانعها بالقرب من معامل تكرير البترول حتى يمكن نقل المادة الخام المطلوبة إليها عن طريق الأنابيب.

**12- القوانين ( التشريعات المحلية ):** من العوامل الهامة في اختيار الموقع دراسة القوانين التي تخضع لها المنطقة المعنية، فهل مثلا قوانين المباني فيها تؤثر في خطط البناء والتوسعات التي قد تجريها الشركة مستقبلا؟. وهل هناك قوانين تحرم إقامة بعض الصناعات في أماكن معينة.

**13- الخدمات:** من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها عند المفاضلة بين المواقع المرشحة توفر الخدمات مثل المطاعم والمقاهي والخدمات الصحية والفنادق لأنها ضرورية لاستقرار القوة العاملة.<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): العوامل المؤثرة في اختيار موقع المصنع.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 38.



1- اختيار البلد (Country) و يتأثر بالعوامل الآتية:

- القوانين و التشريعات، الاستقرار السياسي، و الانطباعات
- المشاكل الاقتصادية و الثقافية
- مواقع الأسواق
- توافر القوة العاملة، مستوى الإنتاجية في البلد، التكاليف
- توافر التجهيزات، الاتصالات، الطاقة المشغلة
- نسب صرف العملات

2- اختيار الإقليم (Region) و يتأثر بالعوامل الآتية:

- الرغبة في المشاركة
- السمات الجاذبة في الإقليم ( الثقافة، الضرائب، المناخ،.....الخ)
- توافر القوة العاملة، التكاليف
- كلفة الطاقة المشغلة و توافرها، المياه
- تشريعات حماية البيئة
- الحوافز التي تقدمها الحكومات
- كلفة الأرض و البناء

3- اختيار المنطقة (Site) و يتأثر بالعوامل الآتية:

- حجم المنطقة و التكاليف
- توافر وسائل النقل ( برية، بحرية، جوية، طرق سريعة )
- توافر الخدمات اللازمة للإنتاج و التجهيزات
- توافر شبكات صرف النفايات
- تشريعات حماية البيئة

المصدر: عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، الطبعة

الثانية، بغداد- الأعظمية، ص 268.

المطلب الثاني: الاعتبارات اختيار موقع المشروع الصناعي.



لقد أخذت الدولة تلعب دورا أساسيا في توزيع الصناعة و التوجيه الجغرافي للمصانع الجديدة خصوصا في البلدان التي يتصف اقتصادها بالتخطيط المركزي. وعندما يحتل القطاع العام الدور القيادي في الاقتصاد الوطني. وتستند سياسة الدولة المتعلقة بالتوزيع الجغرافي للصناعة الوطنية على اعتبارات اقتصادية واجتماعية عامة تبرز قيام الدولة بتبني وتطبيق مثل هذه السياسة. وتوجد بهذا الصدد نظريتان رئيسيتان بخصوص سياسة الدولة تجاه مواقع المشاريع الصناعية يمكن أن ندعو الأولى بـ ( النظرية التقليدية ) والثانية بـ ( النظرية الحديثة ) كالآتي:<sup>1</sup>

### أولا: النظرية التقليدية

تؤكد على ضرورة إعطاء الحرية الكاملة للمشاريع الصناعية لاختيار المواقع الفضلى التي تتوقع أن تؤدي إلى المستوى الأدنى من التكاليف. فإذا كان المشروع بالقطاع العام أو القطاع الخاص ينبغي أن يختار الموقع الذي يحقق الحد الأدنى من التكاليف الإجمالية السنوية، ويؤدي غالبا تطبيق هذه النظرية إلى تركيز الصناعة داخل المدن المزدهمة أو بالقرب منها وذلك بسبب جاذبية المدن الكبيرة كمراكز تسوق للبضائع المنتجة بالإضافة إلى منافع أخرى غير منظورة تدعى بـ ( الوفورات الخارجية ). وتضم هذه الوفورات الخارجية سهولة الوقوف على رغبات المستهلكين والتعرف على طبيعة المنتجات الجديدة والتطورات التقنية بطرق الصنع والمواد المستخدمة بالإنتاج، عندما تتبنى الدول النظرية التقليدية فإن ذلك يؤدي إلى اتجاه المصانع الجديدة نحو المدن الكبيرة بحيث تظهر مدن صناعة ضخمة داخل البلد، وتبقى المناطق الأخرى مجردة من الصناعة تقريبا مما يسبب التخلف النسبي لهذه المناطق وتظهر نتيجة لذلك ضمن البلد الواحد مناطق متطورة تتصف بدرجة عالية من النشاط الاقتصادي، ويتمتع سكانها بمدخولات عالية نسبيا ومناطق أخرى متخلفة تتصف بالركود الاقتصادي والاجتماعي بجميع المجالات. ويؤكد مؤيدو النظرية التقليدية بأنها تؤدي علميا إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتخفيض الأسعار وبالتالي زيادة الناتج الوطني ومعدل النمو الاقتصادي. ويستطيع العاملون في المناطق المتخلفة المهجرة إلى المناطق الصناعية بحثا عن العمل. مضافا إلى ذلك نلاحظ بأن تخفيض التكاليف يساعد على تخفيض الأسعار مما يعني جعلها بضائع منافسة للبضائع الأخرى بالأسواق الخارجية و تزداد بذلك صادرات البلد.

### ثانيا: النظرية الحديثة:

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان، الطبعة الأولى 2009، ص 163.



تستند هذه النظرية إلى ضرورة قيام الدولة بتوزيع المصانع الجديدة على المناطق الجغرافية داخل البلد إذ تعبر الدولة حسب هذه النظرية مسؤولة عن زيادة الرفاهة الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام وأيضا توزيع هذه الرفاهية بشكل عادل داخل القطر.

وتتلخص الجوانب الايجابية لهذه النظرية بالنقاط التالية:

1- صعوبة إحداث الهجرة من المناطق المتخلفة إلى المناطق المتطورة، إذ لوحظ فعلا بأن الأشخاص يترددون كثيرا في ترك المدن التي عاشوا فيها.

2- حدوث الزخم الكبير على الخدمات العامة في المدن الصناعية الكبيرة إذا ما ترك الخيار تماما للمشاريع الصناعية ذاتها وذلك بسبب الزيادة المستمر بعدد سكان المناطق المتطورة بحيث تضطر الدولة إلى زيادة هذه الخدمات كالرعاية الصحية والطرق والجسور والمساكن والماء والكهرباء والتسهيلات الترفيهية.

3- عدم الاستفادة الكاملة من الخدمات المتوفرة بالمناطق المختلفة وذلك عندما تحدث الهجرة المستمرة من هذه المناطق إلى المدن الصناعية مما يعني إقلاقا للفائدة المترتبة عن الاستثمارات بهذه الخدمات.

4- إن التوزيع الجغرافي العادل للمشاريع الصناعية يساعد على تطوير سكان المناطق المختلفة ثقافيا واجتماعيا لأن الصناعة تؤدي إلى حدوث تطورات متعددة الجوانب في هذه المناطق لما في ذلك من زيادة في عدد المدارس والمعاهد والمراكز المهنية و المكتبات وتنشيط الحركة السياحية.

5- تستطيع الدولة تعويض المشاريع الصناعية عن الارتفاع النسبي ببعض التكاليف عندما تنشأ هذه المشاريع بالمناطق المختلفة وذلك بواسطة أساليب معينة كتوفير الأرض مجانا أو بسعر منخفض أو الإعفاء من الضرائب دائما أو مؤقتا أو توفير الخدمات المتنوعة التي يتطلبها المشروع أو تقديم المنح المالية المباشرة.

### ثالثا: نظرية ماكس ويبر Max Weber s Theory

لقد برز الاهتمام الجدي بمسألة اختيار مواقع المشاريع الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر عندما اشتدت المنافسة بين المنشآت الصناعية في الدول الأوربية الصناعية آنذاك.

وقد ساهم عدة مفكرين بالمعالجة هذه المشكلة الحيوية كان من أبرزهم ويبر Weber الذي قدم نظرية

(المثلث الموقعي)، اعتقد ويبر أن العوامل الثلاث التي تمثلها جوانب هذه المثلث الموقعي هي كالاتي:

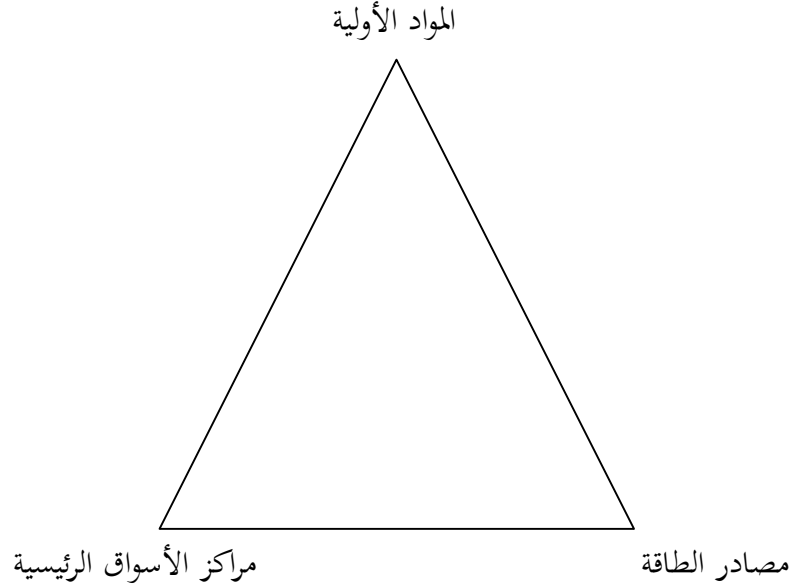
(أ): مواقع المواد المستخدمة بالإنتاج .



(ب): مواقع مصادر الطاقة المحركة للمصنع .

(ج): مراكز الأسواق الرئيسية.

الشكل رقم (02): المثلث الموقعي لماكس ويبر.



المصدر: خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى 2009، ص 166.

ولابد من انتقاء الموقع المناسب ضمن هذا المثلث بحيث تنخفض التكاليف الأخرى إلى الحد الأدنى، وتضم هذه التكاليف أجور العاملين والمنافع غير المنظورة.

حيث توجد ثلاثة اعتبارات أساسية يعتقد ويبر بأنها تحدد الموقع الملائم للمصنع وهي كالآتي:

(أ): تكاليف النقل: وتضم مصروفات نقل المواد المستخدمة في الإنتاج ومنتجات المصنع والطاقة المحركة وأيضا نقل المعدات الإنتاجية المطلوبة.

(ب): أجور العاملين: إذا ما اختلفت رواتب الموظفين وأجور العمال بين المواقع المختلفة.

(ج): العوامل الأخرى: وتدخل ضمنها قرب الموقع الى المصانع المشابهة وتوفر الخدمات التي يستفيد المصنع منها.

لقد انصب اهتمام ويبر أساسا على تكاليف النقل إذا كاد أن يصبح اهتمامه بالعوامل الأخرى ثانويا إن لم نقل سطحيا. وتعتبر نظريته بالوقت الحاضر قاصرة عن تحديد المواقع الملائمة للمشاريع الصناعية بالنظر للأهمية



المعاصرة لاعتبارات الأخرى، خصوصا ما يتعلق بسياسة الدولة ومدى توفر الخدمات العامة والاعتبارات الأخرى ذات علاقة بالتطور الحضاري المستهدف للمناطق الجغرافية... الخ.

### المطلب الثالث: اختيار الموقع الملائم للمشروع الصناعي.

بعد أن استعرضنا العوامل الأساسية التي تؤثر على اختيار موقع المشروع الصناعي الجديد لا بد أن نوضح كيفية اختيار الموقع الملائم للمشروع المقترح من الناحية العلمية. ونستطيع تحديد الخطوات الرئيسية المذكورة أدناه:<sup>1</sup>

**أولاً- الاختيار الأولي للمدن المقترحة:** إن البلد الواحد يحتوي عادة على عدد كبير من المدن، إذ لا يمكن إجراء تقييم مفصل لكل من هذه المدن إلا إننا نستطيع انتقاء مجموعة من المدن التي تبدو مناسبة بصورة أولية استنادا للعوامل الثلاثة الآتية:

أ- سياسة الدولة: إذ قد تمنع الدولة إنشاء المصانع ( أو بعض أصناف المصانع ) في بعض المدن وتسمح بذلك في مدن أخرى.

ب- القرب من مراكز الأسواق أو مصادر تجهيز المواد إذ يساهم قرب المشروع من الأسواق على تخفيض تكاليف توزيع المنتجات النهائية.

ج- توفر الخدمات المتنوعة التي يتطلبها المصنع لتسيير أعماله أو العاملين في هذا المصنع، و بالنظر لتعدد مثل هذه الخدمات فإن الاختيار قد يقع على المدن التي تتوفر فيها أغلب الخدمات الضرورية أو الأساسية.

**ثانيا. تخمين تكاليف الإنشاء:** يمكن وضع تخمينات معقولة لتكلفة الإنشاء المتوقعة وتحتوي هذه الكلفة على العناصر الأساسية الآتية:

أ- كلفة الأرض ومصروفات البناء مع أخذ تسهيلات الدولة ( إن وجدت ) بنظر الاعتبار.

ب- كلفة شراء ونقل المعدات المطلوبة بما في ذلك المكان والأدوات والأثاث.

ج- كلفة توفير الخدمات الضرورية إذا لم تتولى الدولة تحمل هذه التكاليف وتشمل مد أنابيب الماء وإقامة المجاري والأسلاك الكهربائية والطرق الفرعية المؤدية إلى المشروع والخدمات السكنية للعاملين.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، مرجع سابق، ص 167، 168، 169، 170.



ثالثا، تخمين المصروفات التشغيلية: وتضم هذه المصروفات رواتب وأجور العاملين وتكاليف المواد والطاقة المحركة والتأمين وغير ذلك من المصروفات. ويتم تخمين إجمالي المصروفات التشغيلية السنوية استنادا إلى الإنتاج المتوقع ومتطلبات البضائع المنتجة من المواد الأولية والأجزاء التكميلية وأسعار المواد المختلفة المستخدمة في الإنتاج ومصروفات نقلها من مصادر إلى موقع المصنع.

رابعا، اختيار المدينة المناسبة: يتم اختيار المدينة المناسبة بالاستناد إلى مستوى التكاليف الإجمالية المقترنة بكل من المدن المرشحة حيث يجب اختيار المدينة بأدنى مستوى من التكاليف الإجمالية. وتحسب الكلفة الإجمالية بإضافة الكلفة التشغيلية إلى الكلفة الاستثمارية السنوية.

خامسا، اختيار المكان داخل المدينة: بعد أن يقع الاختيار على مدينة ينتقل الباحث إلى الخطوة النهائية وهي إيجاد المكان الملائم ضمن الحدود الإدارية لتلك المدينة إذ يشترط أن يقيم المصنع بمركز المدينة وبهذا الصدد يجب أخذ الاعتبارات الآتية بالحسبان:

أ- سياسة السلطات المحلية بخصوص مواقع المشاريع الصناعية. فقد ترى السلطات المحلية أحيانا ضرورة حصر المشاريع الصناعية بمناطق خاصة مكونة بذلك أحيانا مدن صناعية بعيدة عن المناطق السكنية للحفاظ على صحة وراحة المواطنين من تأثيرات الأبخرة أو الضوضاء واحتمالات الانفجار أو الحريق ويحدث أحيانا أن تختار الحكومة المركزية موقعا للمشروع الجديد خارج مركز المدينة لأسباب إستراتيجية تتعلق باعتبارات الأمن و الدفاع.

ب- تكاليف الأبنية ومتطلبات المصنع الأولية: تختلف الأرض ومصروفات البناء غالبا بين منطقة وأخرى كما أن خصائص التربة في المناطق المختلفة تؤثر على تكاليف إنشاء الأبنية لهذا المصنع، وتتطلب المصانع توفر مستلزمات أساسية يجب مراعاتها حين اختيار المشروع فقد يتطلب الأمر وضع المصنع إلى جانب أحد الأنهار أو بجوار منطقة زراعية التي يستخدمها في صناعة منتجاته.

ج- توفر الخدمات العامة: إن توفر الخدمات اللازمة للإنتاج أو التي يحتاجها العاملون بالمصنع، يعتبر أحد أسس المفاضلة بين المناطق البديلة لذا يفضل على وجه العموم اختيار المكان الذي تتواجد فيه الخدمات المختلفة كالماء والكهرباء و المدارس و المساكن... الخ.

المبحث الثالث: أساليب واتجاهات ومراحل اختيار موقع المشروع الصناعي

المطلب الأولي: أساليب اختيار موقع المشروع الصناعي.



توصل الباحثون في مجال اختيار موقع المصنع إلى عدد كبير من الأساليب التي يمكن استخدامها في اختيار موقع المصنع وبعض هذه الأساليب ما هو بسيط والبعض الآخر معقد ويتطلب خبرة كبيرة لتطبيقه، وفيما يلي سنتناول أسلوبين هما :

### أولاً: تحليل نقطة التعادل:

من الوسائل البسيطة المستخدمة في اختيار الموقع هو أسلوب تحليل نقطة التعادل و بموجب هذا الأسلوب يتم مقارنة عدد من المواقع على أساس اقتصادي وذلك بمقارنة مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة لكل موقع من المواقع البديلة مع أحجام مختلفة للإنتاج، ويقوم هذا الأسلوب على الافتراضات الآتية:<sup>1</sup>

- أن الدخل الذي يتحقق عن بيع الوحدة متساوية بغض النظر عن الموقع الذي تنتج فيه.

- تكاليف الإنتاج وحجم الإنتاج ثابتان لا يتغيران بمرور الزمن.

### ✓ مثال توضيحي:

ترغب إحدى شركات صناعة الثلجات في اختيار موقع جديد لمعمل الثلجات وقد كلفت لذلك عدداً من الخبراء المتخصصين بهذا المجال، وبعد دراسة العوامل المؤثرة في اختبار الموقع قدم الخبراء ثلاثة بدائل للمصنع الجديد وهي المنطقة الشمالية... الوسطى، الجنوبية، أما تكاليف الإنتاج المفترضة لكل موقع فهي كما يلي:

### الجدول رقم (02): توزيع التكاليف حسب المناطق

المنطقة الجنوبية	المنطقة الوسطى	المنطقة الشمالية	
460000	300000	200000	التكاليف الثابتة
100	140	180	التكاليف المتغيرة/وحدة

المصدر: عبد الكريم محسن، مرجع سابق، ص 276.

فإذا علمت أن إدارة الشركة قد حددت سعر بيع الثلجة لتجارة المفرد بـ 280 دينار فما هو الموقع الأمثل الذي يحقق أقل تكاليف للإنتاج؟

الحل:

<sup>1</sup>- عبد الكريم محسن، مرجع سابق، ص 276.



1 . الخطوة الأولى: إعداد معادلات التكاليف للمواقع

$$T_{C_1} = 200000 + 180 \Phi \text{ - المنطقة الشمالية:}$$

$$T_{C_2} = 300000 + 140 \Phi \text{ - المنطقة الوسطى:}$$

$$T_{C_3} = 460000 + 100 \Phi \text{ - المنطقة الجنوبية:}$$

2 . الخطوة الثانية: رسم المعادلات

الجدول رقم (03): معادلات التكاليف

المعادلة الثالثة		المعادلة الثانية		المعادلة الأولى	
Tc	Φ	Tc	Φ	Tc	Φ
460000	0	300000	0	200000	0
1160000	7000	1280000	7000	1460000	7000

المصدر: عبد الكريم محسن، مرجع سابق، ص 276

والآن لتفرض أن الطلب السنوي على الثلاجات هو 3000 وحدة وأن الشركة قررت إنشاء المصنع في المنطقة الشمالية فعلى أساس التحليل الذي قمنا به ما هو رأيك بقرار الشركة؟  
نقوم بتقويم القرار على أساس الربح الذي يحققه كل موقع:

$$\text{الموقع الأول: الربح} = \text{الإيرادات} - \text{التكاليف}$$

ومنه:

$$P = (280 \times 3000) - ((3000 \times 180) + 200000)$$



$$P = 100000$$

. الموقع الثاني: الربح = الإيرادات - التكاليف

ومنه:

$$P = (280 \times 3000) - (3000 \times 140) + 300000$$

$$P = 120000$$

. الموقع الثالث: الربح = الإيرادات - التكاليف

ومنه:

$$P = (280 \times 3000) - (3000 \times 100) + 460000$$

$$P = 80000$$

وبمقارنة الربح المتحقق عن كل موقع نتوصل إلى الموقع الأمثل لحجم إنتاج مقداره 3000 وحدة وهي المنطقة الوسطى.

ثانيا: أسلوب شبكات النقل:

إن تكاليف نقل المواد الخام إلى المصنع، ونقل المواد تامة الصنع إلى مراكز البيع أو التخزين تعد من العناصر المهمة التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار موقع الصنع، ولما كانت تلك التكاليف تؤثر في الكلفة النهائية للمنتج.

ويعد أسلوب شبكات النقل من الأدوات المفيدة في حل مسائل اختبار موقع المصنع، و يستمد هذا الأسلوب تسميته من معالجته لمشاكل نقل المنتجات من مصانع متعددة إلى مناطق متعددة بهدف تخفيض تكاليف النقل إلى أدنى حد ممكن وتعظيم الأرباح المحققة عن ذلك ويجري ذلك ضمن قيود الطاقة الإنتاجية المتاحة للمصانع والطلب على المنتجات ويقوم هذا الأسلوب على الافتراضات الآتية:<sup>1</sup>

- الهدف الرئيسي هو تخفيض تكاليف النقل إلى أدنى حد ممكن.

- تكاليف الإنتاج والنقل ثابتة لا تتغير.

- الطلب والإنتاج يمكن التعبير عنها بوحدات قياس متشابهة.

<sup>1</sup>- شريف مراد، محاضرات في تسيير الإنتاج، كلية علوم التجارية والاقتصادية و التسيير، جامعة مسيلة، 2013.



- أن الوحدات المنتجة في المصانع متشابهة بغض النظر عن الموقع الذي أنتجت فيه.

- ان مجموع الطاقة الإنتاجية للمصانع يساوي مجموع الطلب للمناطق.

ولتوضيح كيفية استخدام أسلوب شبكات النقل إلى اختيار موقع المصنع نورد المثال التالي:

✓ مثال توضيحي:

قررت شركة ما إنجاز منع بطاقة إنتاجية تفر ب: 10000 وحدة وأمام المؤسسة الخيار بين ثلاث مواقع متاحة A، B، C ليتم توزيع منتوجات هذا المصنع مستقبلا على ثلاث مراكز للتوزيع والجدول التالي يبين تكاليف النقل المتوقعة للوحدة الواحدة.

القدرات الإنتاجية للمواقع الثلاث واحتياجات مراكز البيع موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): تكاليف النقل و الإنتاج (دينار/وحدة)

القدرة الإنتاجية	المركز 3	المركز 2	المركز 1	مراكز التوزيع المواقع
6000	1	3	2	الموقع A
11000	5	5	4	الموقع B
8000	3	3	4	الموقع C
25000	5000	12000	8000	الطلب

المصدر: شريف مراد، محاضرات في تسيير الإنتاج، كلية علوم التجارية والاقتصادية و التسيير، جامعة مسيلة، 2013.

الحل:

1. الخطوة الأولى:

وضع المعطيات في جدول يعرف بجدول النقل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): جدول النقل

القدرة الإنتاجية	المركز 3	المركز 2	المركز 1	مراكز التوزيع المواقع
6000	1	3	2	الموقع A



11000	5	2	4	الموقع B
8000	3	3	4	الموقع C
25000	25000	12000	8000	الطلب

المصدر: شريف مراد، مرجع سابق.

## 2. الخطوة الثانية:

أ. توزيع الإنتاج المتوقع للمواقع الثلاث على الاحتياج المقدر لمراكز التوزيع الثلاثة بإتباع طريقة الزاوية الشمالية الغربية.

الجدول رقم (06): توزيع الكميات حسب طريقة زاوية الشمال الغربي

القدرة الإنتاجية	المركز 3	المركز 2	المركز 1	مراكز التوزيع
6000	1	3	2	6000
11000	5	2	4	9000
8000	3	3	4	3000
	5000			



25000	25000	12000	8000	الطلب

المصدر: شريف مراد، مرجع سابق.

ملاحظة: التوزيع لا يبدأ أن يكون عدد الخانات المملوءة يساوي:

$$\text{عدد الأسطر } (n) + \text{عدد الأعمدة } (m) - 1$$

ب. حساب تكاليف النقل الإجمالية:

$$\text{تكاليف النقل الإجمالية} = 62000 = 3 \times 5000 + 3 \times 3000 + 2 \times 9000 + 4 \times 2000 + 2 \times 6000$$

### 3. الخطوة الثالثة:

التأكد من أمثلية الحل، من خلال:

أ. حساب معاملات التحسين  $U_i, V_j$

$I$ : هو السطر

$J$ : هو العمود

نفترض دائماً أن:  $U_i = 0$

$$C_{ij} = U_i + V_j$$

$C_{ij}$ : هي تكلفة النقل للوحدة الواحدة في السطر  $i$  والعمود  $j$  من الموقع  $i$  إلى المركز  $j$

. تحسب معاملات التحسين على أساس الخانات المملوءة فقط.

الجدول رقم (07): تحسين الحل بطريقة القفز على الصخور

القدرة الإنتاجية	المركز 3	المركز 2	المركز 1	مراكز التوزيع
6000	1 [0]	3 [0]	2 6000	الموقع A
11000	5 [2]	2 9000+	4 2000 -	الموقع B



الموقع C	8000	3	5000	3	3000 -	4	+ [5]
الطلب	25000		25000		12000		8000

U1=0

U2=2

U3=3

V1=0

V1=0

V1=2

المصدر: شريف مراد، مرجع سابق.

ب. حساب المجموع  $UI + Vj$  بالنسبة للخانات الشاغرة.

شرط الأمثلية  $UI + Vj \leq Cij$

4. الخطوة الرابعة:

إعادة توزيع الإنتاج بإضافة إشارة + أو - ونأخذ بعين الاعتبار الخانات التي لا يتوفر فيها شرط الأمثلية

الجدول رقم (08): جدول الحل الأمثل

مراكز التوزيع	المركز 1	المركز 2	المركز 3	القدرة الإنتاجية
الموقع A	6000	[1]	3	6000
الموقع B	[3]	4	2	11000



8000	3	5000	3	1000	4	2000
الموقع C						
الطلب	25000	25000	12000	8000		

U1=0

U2=2

U3=3

V1=0

V1=0

V1=2

المصدر: شريف مراد، مرجع سابق.

(الشرط محقق) عدد الخانات المملوءة  $M+n-1=5 = 5$

. حساب تكاليف النقل الإجمالية:

تكاليف النقل الإجمالية =  $3 \times 5000 + 3 \times 1000 + 4 \times 2000 + 2 \times 11000 + 2 \times 6000 = 60000$  دج

. شرط الأمثلية  $U_i + V_j \leq C_{ij}$  محقق.

إذن هذا هو جدول الحل الأمثل والذي يمث أفضل أسلوب للنقل.

5. الخطوة الخامسة: إختيار أفضل موقع

يتم إختيار الموقع من خلال المقاضلة بين تكاليف النقل.

. الموقع A:

تكلفة الإجمالية للموقع  $A = 2 \times 6000 = 12000$

ومنه: تكلفة نقل الوحدة الواحدة =  $6000/12000 = 2$  دج

. الموقع B:



$$22000=2 \times 11000=B \text{ تكلفة الإجمالية للموقع}$$

$$\text{ومنه: تكلفة نقل الوحدة الواحدة} = 11000/22000 = 0.5 \text{ دج}$$

. الموقع C:

$$26000=3 \times 5000+3 \times 1000 +4 \times 2000=C \text{ التكلفة الإجمالية للموقع}$$

$$\text{ومنه: تكلفة نقل الوحدة الواحدة} = 8000/26000 = 0.3077 \text{ دج}$$

إذن سيقع الاختيار حسب المعيار أدنى تكلفة على الموقع A أو الموقع B.

المطلب الثاني: الاتجاهات وتأثيرات الدولة على اختيار موقع المصنع.

هناك مجموعة من الاتجاهات التي تدعو منظمات الأعمال إلى التوسع الدولي و البحث عن مجالات استثمارية دولية خارج الأسواق المحلية التي تعمل فيها حالياً، ويعد التصدير ابسط الأساليب للدخول المباشر للأسواق، ويمكن الدخول إلى الأسواق عن طريق اساليب أخرى ومنها:<sup>1</sup>

- الترخيص.
- الامتياز.
- الفروع المحلية للتسوق.
- المشاريع المشتركة.
- الاستثمار المباشر، أو الملكية الكاملة.

إن اختيار الموقع في الحالات السابقة يتأثر بمجموعة من متغيرات البيئية التنافسية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والمتغيرات السياسية والقانونية، كما تدخل مجموعة من العوامل الخاصة من العوامل الخاصة التي يجب مراعاتها عند اختيار الموقع و منها:

- الإعفاءات الضريبية.
- التسهيلات الخدمية.

<sup>1</sup> - محمد العزاوي، الإنتاج و إدارة العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2006، عمان- الأردن، ص58.



- المناخ.
- التلوث.
- الابتعاد عن المواقع الخطرة.
- البني التحتية.

### المطلب الثالث: مراحل تحديد موقع المشروع الصناعي.

إن الدراسات الهادفة إلى الموقع المناسب للمشروع، لا يمكن أن تتم دفعة واحد، بل يجب أن تتم وفق منهجية علمية وعلى مرحلتين:<sup>1</sup>

#### • المرحلة الأولى: الدراسة الأولية

ففي هذه المرحلة تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة لإقامة المشروع، حيث يتم استبعاد المواقع التي لا تتوفر فيها الشروط الأساسية مثل، مصادر التوريد، الطاقة، الاعتبارات البيئية، وتبقى في النهاية المواقع التي تتوفر فيها كل الشروط و الاعتبارات المتعلقة باختيار الموقع.

#### • المرحلة الثانية: الدراسة التفصيلية

وفي هذه المرحلة تجرى دراسات مفصلة وشاملة لكل مواقع من المواقع التي نتجت عن المرحلة الأولى، حيث تتم المقارنة بين هذه المواقع ووفق أسس واعتبارات موضوعية وبأساليب مختلفة، ومن ثم اختيار أفضل هذه المواقع لكي يكون الموقع المرشحة يمكن أن يتم في ضوء العوامل التالية:

- الهدف من اختيار الموقع، مثل هدف تحقيق أكبر ربح ممكن، أو هدف تحقيق فوائد اجتماعية.
- تحديد المعايير الملائمة لاتخاذ القرار ومنها: المعايير الكمية، المعايير النوعية، المعايير المختلطة.
- صياغة النموذج من خلال ربط الأهداف بالمعايير.
- استخدام النموذج لتقييم المواقع البديلة.

### خلاصة الفصل:

<sup>1</sup> - محمد ابيديوي الحسين، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، 2004، ص 55، 56.



إن النظرة إلى الموقع أصبحت أكثر شمولية وذات بعد دولي في التصنيع في مفاهيم العولمة، فالشركات الكبرى أصبحت ذات نظرة عالمية إلى التصنيع مما يجعل التقسيم لعملية اختيار الموقع لا تتحدد بالمناطق المتاحة على مستوى البلد الواحد وإنما على مستوى العالم كله خاصة وأن دولا كثيرة أصبحت تتبارى في منح التسهيلات لاجتذاب الشركات إليها وأن أقاليم معينة صارت مهيأة من النواحي القانونية والمالية والبشرية والتكنولوجية لإقامة المشاريع والشركات عليها من مختلف الجنسيات، ومما يشجع هذا الاتجاه هو أن التقسيم الدولي للأعمال والصناعات على أساس المزايا النسبية للتجارة الخارجية أصبح أكثر تأثيرا لتطوير نظرة شمولية لتوزيع الأعمال والصناعات حسب توفر المزايا النسبية على مستوى العالم كله وهذا ما تتوقعه في المستقبل.

# الفصل الثاني

## مردودية المؤسسة



### تمهيد:

تعتبر المردودية من أهم ما يشغل المؤسسة وما تسعى جاهدة إلى رفعه لما له من معنى في ضمان توازنها المالي واستمراريتها، لذا ارتأينا في هذا الفصل أن نتعرض إليها وذلك في النقاط الأساسية التالية:

أولاً: عموميات حول المردودية، وذلك بتحديد وعرض بعض من تعاريفها ثم مركباتها ثم أهميتها والعوامل المؤثرة فيها، مروراً بالنقطة الثانية التي تعالج أنواع المختلفة للمردودية والطرق التقليدية لحسابها.

أما النقطة الثالثة فتضمنت الطرق الحديثة لقياس المردودية و حساب القيمة المضافة.



المبحث الأول: ماهية المر دودية

المطلب الأول: تعريف المر دودية ومركباتها.

أولاً: تعريف المر دودية:

إن مصطلح المر دودية كثير الاستخدام و هي لغة مشتقة من كلمة "رد" الشيء و التي تعني رد الشيء إلى أصحابه دون نقصان، أما اصطلاحاً فهي مشتقة من كلمة مردود الذي يعني العائد الذي كان يستعمل عند الفيزيوقراطي أرسطو وهي الأموال التي تنتج عن بيع المحاصيل الزراعية، وهذا بعد طرح جميع التكاليف المتعلقة بالعملية.

وبالتالي تحديد الربح الصافي، وفيما يلي استعراض لبعض التعاريف:

أ- تعرف المر دودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها.<sup>1</sup>

ب- تعريف P.CONSO: تعبر عن العلاقة بين الإمكانيات والنتائج، ويعبر عنها بالعلاقة الآتية:

النتائج المحققة/ الإمكانيات<sup>2</sup>

ج- كلمة "المر دودية" يقابلها في الفرنسية Rendement وتعني الإنتاج والغلة و الحصيللة والرد والمر دود والربح

والكفاية. والمر دودية هي ما ينتجه العامل أو هي حاصل عمله في فترة زمنية معينة. ويقال مر دودية الآلة أي

النسبة بين الطاقة التي تنتجها والطاقة التي تستهلكها.<sup>3</sup>

ثانياً: مركبات المر دودية:

تبدو المر دودية كمفهوم مركب من خلال مكوناتها المختلفة التي سنعرضها فيما يلي:

<sup>1</sup> - بوشنقير ميلود، زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010، ص87.

<sup>2</sup> -Jean Barreau " Gestion Financiere " 7eme edition, paris 1998, page111.

<sup>3</sup> - ejabat.google.com.



#### أ- الإنتاجية:

يعرف الدكتور علي السلمي الإنتاجية بأنها: العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية ( لإنتاج السلع و الخدمات ) وبين الناتج من تلك العملية.

كما جاء في تعريف آخر على أنها : العلاقة بين الإنتاج المحقق ( سواء بالقيمة أو الكمية ) والوسائل المستخدمة في تحقيقه ( عوامل الإنتاج )<sup>1</sup>.

واستنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الإنتاجية بأنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، المواد ... ) وبين الناتج المحقق من تلك العملية، خلال فترة زمنية معينة، أي النسبة بين كمية المواد المنتجة وكمية العوامل المستهلكة ونستطيع أن نعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}^2$$

#### ب- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن - ثم حسب نظرهم- تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.<sup>3</sup>

وتقاس فعالية الرأس المال بسرعة دوران رأس المال المستعمل حيث أنه هناك عدة متغيرات يعتمد عليها أثناء قياس هذا المؤشر منها مجموع الأصول، كما أنه النسبة الأكثر استعمالا هي:

$$\text{رقم الأعمال} / \text{الأموال الخاصة}$$

<sup>1</sup> - شبيخي عائشة، التحفيز و المردودية في المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة تلمسان، دفعة 2010- 2011، ص71.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة و النشر التوزيع- الإسكندرية، دون سنة نشر، ص47.

<sup>3</sup> - B.Dervaux, A.Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> edition, paris, 1999, p78.





كما تعرف أيضا على أنها: الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.<sup>1</sup>

### الفعالية:

لقد تطرقنا سابقا إلى مفهوم الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف وبالتالي فإن كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس للفعالية، بينما تشير كيفية استخدام موارد لتحقيق الأهداف إلى الكفاءة، وعندما يكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة وجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

### المطلب الثاني: أهمية دراسة المر دودية

يعتبر تعظيم المر دودية هدف كل مؤسسة مهما كان نوعها تجارية كانت أو صناعية، إذ أنه تحقيق المر دودية يعبر عن سلامة المركز المالي للمؤسسة وعن صحة الأسلوب التسيير المنتهج، وهي زيادة على أنها هدف المؤسسة فهي وسيلة لتحقيق الإستراتيجية المستقبلية كما أنه تحقيق المر دودية يضمن المحافظة على رأسمال المؤسسة كما أنها تساهم في تبرئة الفوائد الملتزم بها أمام المقترضين، وضمان تسديد القروض، وكذا المساهمة في زيادة رأس المال وبعث تعويضات للرأسمال المستثمر من قبل المساهمين، وبذلك التخفيض من حدة مشكل التمويل والمخاطرة المالية الخارجية، وبالإضافة إلى ذلك نجد أنه:<sup>2</sup>

- مراقبة المر دودية تساعد على تصحيح الانحرافات من خلال التنبؤات المستقبلية للنتائج الاقتصادية والمالية وبذلك اتخاذ الإجراءات التي من خلالها يمكن التخفيض من حدة هذه الانحرافات.

- المر دودية تساعد على تحديد حجم النشاط المربح ومعرفة وضعية المؤسسة في القطاع الناشطة فيه.

- كما أن المر دودية تسمح بإيجاد تدفق نقدي في نهاية كل دورة مالية يضمن نمو المؤسسة.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> - <http://www.edara.com>.



- كما تسمح المردودية بتحديد نقاط القوة والاستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة معالجتها وتفاديها مستقبلا، فالمردودية لها دور تكميلي للحفاظ على توازن المؤسسة.

- ضف إلى ذلك إلى أن أهمية دراسة المردودية تتجلى في مدى مساهمتها في تحديد أداة هذه المؤسسات، وذلك حسب الطرف المتهم بهذه الدراسة كان تكون الدولة أو مسيري المؤسسة، أو المساهمون فيها:

- الدولة من جهة النظرية الاقتصادية الكلية، حيث تهتم الدولة بالدرجة الأولى وقبل كل شيء بإنشاء الثروة مقاسة بالقيمة المضافة التي تدخل في تركيب الناتج الداخلي الخام وهي ماقدمته المؤسسة للاقتصاد الوطني.
- المسكرون: حيث يهتم المسكرون في المؤسسة بالتدفق النقدي الخام، والقدرة على التمويل الذاتي أي بالفائض النقدي الذي يضمن للمساهمين تمويلا داخليا متاحا من أجل استرجاع رأس المال بالموازاة مع التنمية.
- المساهمين: ( الربح الصافي و توزيعات الأرباح ) وذلك باعتبار أن المؤسسة هي منظمة والمشاركين فيها يهتمون بالدرجة الأولى بتعظيم ثروتها، فتعظيم هذه الثروة يتم قبسها من خلال الربح الصافي، فجزء من هذه الأرباح يقسم على المساهمين، والذي يسمى عائد رأسمال المساهمة.

وما سبق يتضح أن لدراسة المردودية أهمية بالغة بدءا من المستوى الاقتصادية الجزئي إلى المستوى الاقتصادي الكلي، باعتبار أن كل مستوى هو بناء ومكمل للآخر.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المردودية.<sup>1</sup>

إن كل مؤسسة تعيش في محيط اقتصادي مملوء بالعوامل المؤثرة عليها وكذا على الأهداف المسطرة، ومن بين هذه الأهداف تحسين مردوديتها التي تعد المقياس الأول للحكم على أي مؤسسة، وهذه العوامل تأثيرها يكون بالسلب أو بالإيجاب، كما أنه بين هذه الظروف ما هو خارجي يصعب التحكم فيه، وداخلي يرجع للسياسة التسييرية المتبعة من طرف المؤسسة.

<sup>1</sup> - شيخي عائشة، مرجع سابق، ص75.



### أولاً- العوامل الخارجية:

أ- السوق: حيث أن السوق عامل مؤثر على مردودية المؤسسة إذ يجب على المؤسسة إن تولي اهتماما له وذلك عن طريق القيام بدراسات عن السوق لتفسير المعلومات المتعلقة بالتعرف على رغبات العملاء ورصد حاجاتهم من اجل تلبيتها، كما أن هذه المعلومات تمكن من مراقبة مصادر التوريد من حيث التكلفة والجودة، وبذلك المحافظة على مركزها التنافسي في السوق.

ب- المنافسة: إن عامل المنافسة كذلك يجب على المؤسسة أن تكون على دراية به، فهو يشكل خطر على مردوديتها في حالة عدم الاهتمام به، إذ أن الجودة والسعر هما العاملان الأساسيان في سوق المنافسة، ومعرفة كل الأمور المتعلقة بالمؤسسات المنافسة هو أمر ضروري للمحافظة على حصتها في السوق.

ج- السياسة الضريبية: أن لهذه السياسة دور في التأثير على مردودية المؤسسة، وهي تمثل صورة التدخل الحكومي من خلال فرض عدة أنواع الضرائب والمتمثلة في:

- ضرائب مباشرة: وهي تفرض على الدخل وعلى رأس المال.

- ضرائب غير مباشرة: وهي تفرض بصورة غير مباشرة على استعمال عناصر الثروة، حيث كلما زادت قيمة هذه الضرائب على سلعة ما كلما نقص الطلب عليها نتيجة ارتفاع الأسعار.

- الضريبة على أرباح الشركات: إن تأثير الضريبة على أرباح الشركات وعلى المردودية المالية يكون بصفة مباشرة من خلال التأثير على النتيجة الصافية للمؤسسة وأموالها الخاصة.

### ثانياً- العوامل الداخلية:

إلى جانب العوامل السابقة الذكر هناك عوامل داخلية أخرى تؤثر وتعرقل بدورها تحسين المردودية المؤسسة ونذكر منها:

أ- تسيير الموارد البشرية: إن العامل البشري عنصر هام في تسيير المؤسسة ورئيسي لنشاطها، ومشكلة تسيير الموارد البشرية مشكلة تعاني منها المؤسسات، وهي عموما مشكلة إنسانية اجتماعية قبل أن تكون مشكلة مالية



فالمؤسسة غير قادرة على التحكم في تسيير مواردها البشرية قد يؤثر بالسلب على مردوديتها، مما يستلزم اتخاذ سياسة واضحة للتسيير الحسن لها، ومن بين المصاعب التي تعاني منها المؤسسة في هذا المجال:

1- استياء في العلاقات الوظيفية بظهور خلافات بين مختلف العاملين.

2- عدم الاهتمام بتطوير العاملين، ومشكل الأجور وارتفاع حوادث العمل.

3- نقص المؤهلات العلمية والمهارات نتيجة لنقص التكوين.

ب- سياسة الإنتاج: إن عدم التحكم في الإنتاج هو أيضا مؤثر على المر دودية، وذلك لأنه من أولى مسؤوليات مدير إدارة الإنتاج والعمليات هو الوصول إلى جدولة الإنتاج التي تمكن من تدنيه التكاليف (تكاليف الإنتاج) والتحكم فيها.

ج- التسيير: إن تحقيق مردودية موجبة يتطلب من المؤسسة انتهاج سياسة تسييرية محكمة من شأنها أن يسمح بالاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة التي يتأسسها تحقيق المر دودية كما ذكرنا.

وأخيرا فالتحكم في التسيير أمر ضروري يجب أن تتولى له المؤسسات اهتماما كبيرا.



## المبحث الثاني: الأنواع المختلفة للمردودية و الطرق التقليدية لتحديدتها

هناك أنواع متعددة للمردودية حيث كل نوع من هذه الأنواع لا تقل أهمية عن بعضها البعض، فعند مقارنة أصول المؤسسة مع النتيجة فهذا يبين المردودية الاقتصادية و... الخ، كما يجب أن نفرق بين المردودية و الربحية فالمر دودية هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها و الإمكانيات المستخدمة سواء كانت مادية، بشرية، نقدية مالية، و الربحية لها علاقة مباشرة بالسعر حيث أنها الفرق بين السعر البيع و السعر التكلفة.

### المطلب الأول: المردودية المالية و المردودية الاقتصادية:

#### أولاً- المردودية المالية:

يقصد بها العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها و مخزون رؤوس الأموال المستعملة لأجل الحصول على تلك النتيجة، حيث أن النتيجة الاقتصادية تضم كل النواتج المالية، والأرصدة الصافية للأرباح و الخسائر المختلفة و تستبعد المصاريف المالية و الضرائب على الأرباح و مساهمات الأجر، و هو مجموع الموارد القابلة للمساهمة في تمويل عملية النمو التي تؤدي إلى رفع مبلغ الموارد الخاصة و المتمثلة في:<sup>1</sup>

أ- أموال خاصة ( رأس مال و احتياطات )

ب- النتائج قيد التخصيص و نتيجة الدورة ( قبل توزيع الأرباح التي تتم أثناء الدورة القادمة ).

ج- الاهتلاكات على الأصول الثابتة، و هي أموال في متناول المؤسسة لتكوين موارد للتمويل.

د- المؤونات بمختلف أنواعها التي تمثل أيضا موارد مادام الحدث الذي أنشأت من أجله لم يتحقق.

يحسب مؤشر المردودية المالية من خلال العلاقة بين النتيجة المالية الصافية ( بعد طرح المصاريف المالية

و الضرائب على أرباح الشركات ) و الأموال الخاصة، و يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

<sup>1</sup>- www. Royalclubconsulting . com.

<sup>2</sup>- بوشنقير ميلود، زغيب مليكة، مرجع سابق، ص88.



- قياس المر دودية المالية: لحساب المر دودية فإننا نعتد على كل من المبيعات، الأموال الخاصة، ومجموع الأصول إذ أن هذه المر دودية المالية ما هي إلا سوى ثمرة جهد كبير بين قدرة المؤسسة المالية عن طريق القرارات الإدارية والسياسية العامة المتبعة والمسطرة من طرف مجلس إدارة المؤسسة، والمر دودية المالية تقاس على الأساس معيارين هما:

- الربح: لو نظرنا إلى المر دودية من الناحية المالية لوجدنا أنها تمثل الأرباح التي تنتج عن استخدام الاستثمارات والإمكانات المالية.<sup>1</sup>
- التدفق النقدي: حيث يسمح بالحكم على مدى قدرة المؤسسة في تحقيق مصادر تمويل ذاتي، وهو الفائض الذي تحققه المؤسسة، ويعبر عنه بنتيجة الدورة الصافية مضاف إليها عنصران هما الإهلاكات و المؤونات حيث أن :

$$\text{التدفق النقدي الصافي} = \text{النتيجة الصافية للدورة} + \text{الإهلاكات} + \text{المؤونات}$$

حيث أن المر دود المالي لا يتوقف على الربح فقط بل يضاف إليه الإهلاكات التي تساهم في زيادة موارد المؤسسة. ثانيا- المر دودية الاقتصادية: هي مر دودية الأصول، أي مر دودية الرأسمال الاقتصادي، حيث أن العمليات الدورية للاستغلال تنتج نتيجة اقتصادية محققة بفضل رؤوس الأموال موجهة نحو الاستغلال.<sup>2</sup> المر دودية الاقتصادية هي قياس محاسبي للثروة المحققة من الأصول، كما أنها تقيس درجة فعالية الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة، ضف إلى ذلك انه من خلال المر دودية الاقتصادية يمكن الحكم ما إذا كانت المؤسسة في وضعية جيدة أم لا، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$\text{المر دودية الاقتصادية} = \text{الفائض الإجمالي للاستغلال} / \text{مجموع الأصول}$$

<sup>1</sup> - جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية أساسيات و تطبيقات، الجامعة المصرية، 1985، ص 66.

<sup>2</sup> - شيخي عائشة، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup> - بوشنقير ميلود، زغيب مليكة، مرجع سابق، ص 88.



### أ- طرق حساب المردودية الاقتصادية:<sup>1</sup>

قبل التطرق إلى الحساب يجب الحديث أولاً عن معدل الاستحداث.

**1- طريقة القيمة الحالية الصافية:** تعتبر أولاً التدفقات النقدية المستقبلية لعدة مشاريع استثمارية معرفة بدقة و موضوعة على أنها مقبولة.

طريقة VAN تتطلب استحداث كل التدفقات النقدية أي تحويلها إلى نقطة البداية أي الصفر و جمعها، الاستثمار ذو القيمة الحالية الأعلى يعتبر الاستثمار الأكثر مردودية بشرط أن تكون موجبة.

**القيمة الحالية الصافية = التدفقات الصافية المستحدثة - قيمة الاستثمار.**

**2- معدل المردودية الداخلي:** معدل المردودية الداخلي لمشروع الاستثمار هو المعدل الذي يسمح بالمساواة بين التسديد من خلال المشروع و التدفقات النقدية المستقبلية المقدمة من الاستثمار.

ويكون المشروع ذو مردودية إذا كان معدل المردودية الداخلي موجب وأكبر من معدل الاستحداث أي معدل الافتراض.

### 3- طرق أخرى:

- طريقة مدة استرجاع الرأسمال المستثمر: هذه الطريقة تعتمد على أن معيار السيولة أكثر من معيار المردودية، أي نفضل المشروع أين مدة الاسترجاع هي الأقصر لأنه يقدم أقل مخاطرة، ويتم حساب مدة الاسترجاع هي الأقصر لأنه يقدم أقل مخاطرة، ويتم حساب مدة الاسترجاع كما يلي:

**مدة الاسترجاع = تكلفة الاستثمار / التدفق النقدي**

- طريقة مؤشر الربحية: حيث الاختيار للمشروع يكون بالعلاقة:

**مجموع التدفقات النقدية المستحدثة / تكلفة استثمار**

وذلك باختيار المشروع الذي له أكبر مؤشر مردودية.

<sup>1</sup> - شيخي عائشة، مرجع سابق، ص 85.



## ب- أهداف المردودية الاقتصادية:

إن المردودية الاقتصادية تنسب النتيجة إلى رأسمال الاقتصادي المستعمل من طرف المؤسسة، فقياسها يعني فعالية الوسائل الاقتصادية من خلال النتائج المتحصل عليها، وهو ما يعكس صورة تسيير المؤسسة، قراراتها موضعها التنافسي.

كما أن المردودية الاقتصادية تمثل العائد الاقتصادي الذي يعكس مدة تحقيق التنمية الاقتصادية للمؤسسة ثم الاقتصاد الوطني من بعد، وهذا الأخير هو الهدف الرئيسي للمردودية الاقتصادية والذي بدوره يتفرع إلى عدة أهداف جزئية تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

**1- خلق الفائض الاقتصادي:** وهو الفائض الذي ينتج من تشغيل الموارد المالية للمؤسسة وله ثلاث وظائف هي:

- إهلاك القروض التي استعملت في تمويل المشاريع الاقتصادية.

- تسديد الفوائد.

- ضمان تجديد وسائل الإنتاج.

**2- تحقيق التكامل الاقتصادي:** أي أن المردودية الاقتصادية تعمل على تكوين كتلة اقتصادية متكاملة بحيث يصبح كل عامل من العوامل الاقتصادية مكمل للآخر.

**3- التوازن الجهوي:** ويسمح لنا بتوسع دائرة الاستغلال للموارد الطبيعية على المستوى الوطني والجهوي ويعطي الفرصة لكل جهة الوطن المشاركة في التنمية وذلك عن طريق:

- الموازنة ما بين التموين والاستهلاك ما بين الجهات.

- التوزيع العادل والمحكم للدخل فمثلا مساهمة المؤسسة في التوازن يعني توفير مناصب شغل وفرص الإنتاج بصفة عادلة.

<sup>1</sup> - بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2000، ص122.



المطلب الثاني: المردودية الاستغلالية والتجارية:

أولاً: المردودية الاستغلالية:<sup>1</sup>

وهي تعبر عن مدى مساهمة الأصول في إنجاز نتيجة الاستغلال ويعبر عنها بالعلاقة:

المردودية الاستغلالية = نتيجة الاستغلال / مجموع الأصول

كما يمكن أن يعبر بالعلاقة التالية:

المردودية الاستغلالية = ( نتيجة الاستغلال / المبيعات ) × ( المبيعات / مجموع الأصول )

= الهامش الصافي للاستغلال × دوران الأصول

حيث أن الهامش الصافي يعبر عن الإنتاجية بالنسبة لرقم الأعمال، أما دوران الأصول فيعبر عن قوة استعمال موارد المؤسسة.

ثانياً: المردودية التجارية:<sup>2</sup>

هي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها، وتحسب كما يلي:

معدل المردودية التجارية = نتيجة الدورة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم

تبين النتيجة الربح المحقق عن كل دينار من المبيعات الصافية، وهي تساعد إدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة.

المطلب الثالث: طريقة التكاليف المتغيرة:<sup>3</sup>

ظهرت هذه الطريقة لأول مرة في أمريكا، واستعملت من طرف جمعية المحاسبين الأمريكيين، وانتقلت فيما بعد إلى أوروبا وبالضبط إلى إنجلترا ثم فرنسا.

<sup>1</sup> - شيخي عائشة، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> - بوشنقير ميلود، زغيب مليكة، مرجع سابق، ص 87.

<sup>3</sup> - شيخي عائشة، مرجع سابق، ص 90.



هذه الطريقة تفيد المؤسسة في تحليل المردودية بحيث أن تحديد الهوامش على التكاليف المتغيرة يسمح بتوجيه التسيير توجيهها سليما حسب النتائج المحققة، وطريقة التكاليف المتغيرة تأخذ شكلين هما:

### 1- طريقة التكاليف المتغيرة العادية ( البسيطة ):

هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار التكاليف الثابتة حيث تحذف من حساب نتيجة الدورة، ولا تأخذ تكلفة المنتجات وتتحصل على الهامش على التكلفة المتغيرة لكل منتج أو خدمة بطرح التكاليف المتغيرة المتعلقة بالكميات المباعة من رقم الأعمال.

$$\text{الهامش على التكلفة المتغيرة} = \text{رقم الأعمال} - \text{التكلفة المتغيرة}$$

ومختلف هذه الهوامش يجب أن تغطي التكاليف الثابتة الخاصة بالمؤسسة وتسمح بإعطاء نتيجة تحليلية إجمالية.

$$\text{مجموع الهوامش على التكلفة المتغيرة} - \text{التكاليف الثابتة} = \text{نتيجة تحليلية إجمالية}$$

### 2- طريقة التكاليف المتغيرة المعدلة:

يتمثل تعديل طريقة التكاليف المتغيرة العادية في تقسيم التكاليف الثابتة إلى تكاليف ثابتة مباشرة وتكاليف ثابتة غير مباشرة.

- التكاليف الثابتة المباشرة: هي تكاليف التي تتعلق أساسا بمنتج معين أو خدمة معينة.

- التكاليف الثابتة غير مباشرة: هي تكاليف التي تتعلق بمجموعة معينة من المنتوجات أو الوظائف أو تتعلق بنشاط المؤسسة الإجمالي.

وبهذه الطريقة يمكن حساب الهامش الصافي كالاتي:

$$\text{رقم الأعمال} - \text{التكاليف المتغيرة} = \text{الهامش على التكلفة المتغيرة} - \text{التكاليف الثابتة المباشرة}$$

$$= \text{الهامش الصافي الإجمالي}$$

$$\text{الهامش الصافي الإجمالي} = \text{رقم الأعمال} - (\text{التكاليف المتغيرة} + \text{التكلفة الثابتة المباشرة})$$



الهامش الصافي يسمح بالتقدير الأمثل للمردودية الحقيقية للمنتوجات ومجموع هذه الهوامش يسمح بتغطية التكاليف الثابتة الغير المباشرة ( المشتركة ) وتحقيق نتيجة تحليلية إجمالية.

مجموع الهوامش الصافية - التكاليف الثابتة غير مباشرة = نتيجة تحليلية إجمالية

### المطلب الرابع: طريقة عتبة المردودية:<sup>1</sup>

أولاً- تعريف عتبة المردودية :

تعرف عتبة المردودية بحجم نشاط المترجم برقم الأعمال، أين يتم تغطية التكاليف الهيكلية بصفة كلية، و بالتالي لا يترك نشاط الاستغلال لا ربح ولا خسارة.

ثانياً- حساب عتبة المردودية:

حيث لدينا: ك م : عدد الوحدات المصنعة و المبيعة

س م : سعر البيع

ت م و : التكاليف المتغيرة

ت ثا : التكاليف الثابتة

ت م : التكاليف المتغيرة الوحودية

ت ك : التكلفة الكلية

عند عتبة المردودية، الهامش على التكلفة المتغيرة ( ه/ ت م ) يساوي الى التكاليف الثابتة، أي:

$$\text{ه/ ت م} = \text{ت ثا} \quad \longleftarrow \quad \text{ه/ ت م} - \text{ت ثا} = 0$$

$$(س ب - ك م - ت م و * ك م) - ت ثا = 0$$

$$ك م (س ب - ت م و) = ت ثا$$

<sup>1</sup> - خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع- الجزائر 2010، ص106.



عند عتبة مردودية، الكمية المنتجة و المباعية ( ك ع ) تساوي إلى:

$$ك ع = ت / ثا / س ب - ت م و$$

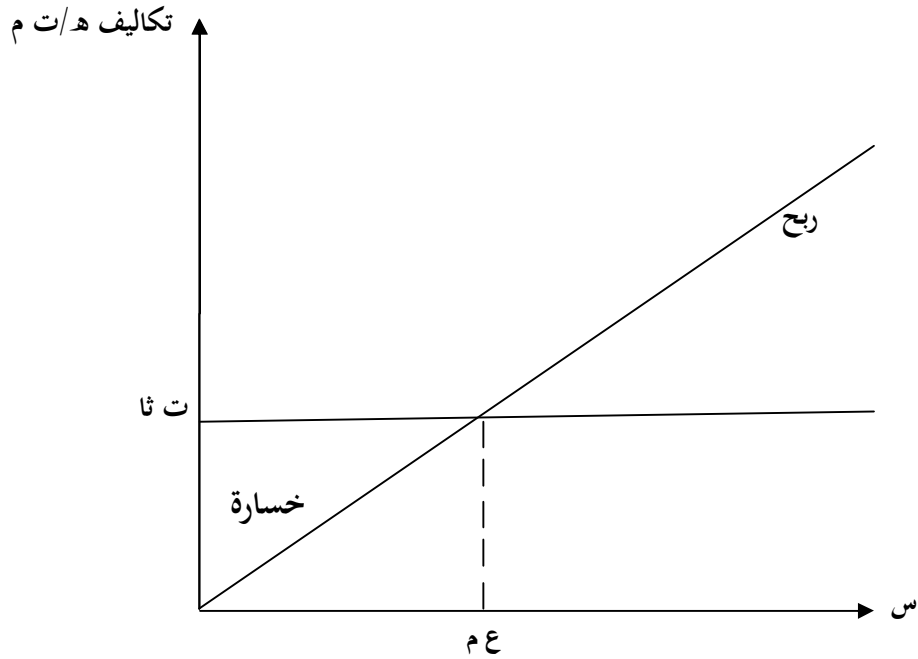
كما يمكن حساب عتبة المردودية بالقيمة.

حيث: ( م ) معامل تغير الهامش على التكلفة المتغيرة.

$$م = ( س ب - ت م و ) / س ب$$

عند عتبة مردودية: ه / ت = م / ت = ثا ← م ← س = ت = ثا / م

الشكل رقم (03): التحديد البياني لعتبة المردودية.



المصدر: خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع - الجزائر

2010، ص 106.



مثال تطبيقي:

تنتج المؤسسة " س " غلافات تسويق بسعر 250 دج للوحدة. تقدر التكاليف المتغيرة ب 150 دج للوحدة، كما تقدر التكاليف الثابتة السنوية ب 290000 دج.

الحل:

- حساب عتبة المردودية بالقيمة

$$م = 250 / (150 - 250) = 0.4$$

$$س = 290000 / 0.4 = 725000$$

- حساب عتبة المردودية بالكمية

$$ك ع = ت ثا / (س ب - ت م و) = 290000 / (250 - 250) = 29000 \text{ غلاف}$$

ثالثا- أهمية دراسة عتبة المردودية:<sup>1</sup>

أ- **تنبؤ الخطر:** لكل مؤسسة مستوى نشاط أقصى، وعتبة المردودية تعمل على تحديد الطاقة الإنتاجية التي تجنب المؤسسة الخطر

ب- **تنبؤ المردودية:** تعمل عتبة المردودية على حساب مستوى النشاط الأدنى حتى تكون المؤسسة ذات مردودية، حيث أن عتبة المردودية تدلنا إذا كانت للمؤسسة فرصة لأن تكون ذات مردودية انطلاقا من تنبؤات رقم الأعمال.

ج- **اختيار وسائل الإنتاج:** عند نقطة التعادل يمكن للمؤسسة أن تختار بين عدة وسائل لديها نفس إمكانيات الإنتاج و لكن بتكاليف مختلفة و معيار الاختيار يمثل في تكلفة الإجمالية الأدنى التي تتناسب مع الكمية المنتجة.

<sup>1</sup> - بلخوس كهينة، المردودية المالية و الاقتصادية للمؤسسة، جامعة الجزائر 2003، ص 42-43.



د- تحسين المردودية: تتمثل في رفع سعر البيع مما يؤدي إلى رفع مبلغ الهامش على التكلفة المتغيرة، وبالتالي تخفيض قيمة عتبة المردودية، فإذا كانت المؤسسة تنتج مجموعة من المنتوجات التي لها هامش على التكلفة المتغيرة مرتفع دون الرفع من رقم الأعمال وسعر البيع.

### ملاحظة: تحديد المداخل و معايير الأداء

**1- تحديد المداخل:** تعمل المؤسسة جاهدة على تحقيق أكبر قدر ممكن من مداخلها وتنقسم المداخل التي تكون رأس مال المؤسسة إلى عدة مداخل وتتغير من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ويمكن أن نذكر:

- **مداخل النقل:** وهي مداخل المحصلة من عملية نقل السلع أو البضائع إلى زبائنها مباشرة أو إلى مكان يتم الاتفاق عليه.

- **مداخل البيع:** وهي المداخل المحصلة من عملية بيع ما أنتجه إلى مؤسسات أخرى أو إلى بائعين معتمدين.

وهناك مداخل تحصل عليها المؤسسة عن طريق الخدمات التي تقوم بتقديمها.

### 2- تحديد معيار الأداء:

المعيار أو المؤشر هو العلاقة بين عنصرين أساسيين في النشاط الاقتصادي لمؤسسة، فمعيار الأداء هو العلاقة بين ما تمكنت المؤسسة من الحصول عليه (مثلا: الإنتاج) و العوامل المستعملة للحصول على هذا الإنتاج و نذكر مثلا اليد العاملة.

هذه المعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نشاط المؤسسة ونذكر منها:

### - معيار الفعالية العملية:

وهو العلاقة بين اليد العاملة المستعملة من طرف مصلحة أو وحدة معينة والتكاليف المتغيرة ويعطى بالعلاقة التالية:



الفعالية العلمية = اليد العاملة / التكاليف المتغيرة

- معيار الفعالية الهيكلية:

هو يمثل العلاقة بين اليد العاملة المستعملة من طرف مصلحة أو وحدة معينة والتكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة وهذا المعيار يعطى بالعلاقة التالية:

الفعالية الهيكلية = اليد العاملة / التكاليف الثابتة

- معيار مردود وحدة العمل:

يمثل العلاقة بين الكميات المنتجة من طرف المؤسسة واليد العاملة المستعملة في هذا الإنتاج أو النشاط ويعطى بالعلاقة الآتية:

مردود وحدة العمل = الكميات المنتجة / اليد العاملة



المبحث الثالث: الطرق الحديثة لقياس المردودية و القيمة المضافة وعلاقة المردودية بالموقع

المطلب الأول: القيمة المضافة الاقتصادية E.V. A:

لقد ارتبط مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة بالعلامة التجارية لمكتب الاستشارات في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ بدأت الشركة بتنفيذ هذا المعيار كمدخل لقياس الأداء منذ منتصف عام 1980 بعد إجراء عدد كبير من التعديلات ومنذ ذلك الوقت بدأ هذا المعيار ينال اهتمام الباحثين.

- مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة:<sup>1</sup>

من جهة نظر اقتصادية الشركة التي تخلق قيمة اقتصادية هي الشركة التي يكون العائد على رأس المال أكبر من كفة الفرصة البديلة، حيث أن الإضافات التي قدمتها شركة ستوارت على معيار القيمة الاقتصادية المضافة شملت الفقرات الآتية:

1- نفقات البحث والتطوير: ووفقا للمعايير المحاسبية فإن هذه النفقات تنزل من ربح السنة التي أنفقت بها.

2- الأرباح و الخسائر المؤقتة ( غير العادية ): تعد هذه من أكثر الفقرات إرباكا عند معالجتها محاسبيا، إذ قد تختفي هذه الفقرة الأداء غير الجيد للشركة إذا كان ربحا، والأداء الجيد إذا كان هناك خسائر رأسمالية في الأصول.

وبالتالي EVA وفقا لصيغتها هو عبارة عن الدخل التشغيلي بعد الضريبة مطروحا منه كلفة رأس المال:

$$E.V.A = NOPAT - ( WACC \times I )$$

E.V.A : القيمة الاقتصادية المضافة

NOPAT : صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة ( Net Operating Profit After Tax )

WACC : كلفة رأس المال ( Weighted Average Cost OF Capital )

I : مبلغ الاستثمار Investiment

<sup>1</sup> - عدنان تايه النغمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي، اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان- الاردن، 2008، ص138.



وعموما تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء في نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنها طريقة للتحفيز بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم، ويصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري.

ويتم وفق "القيمة الاقتصادية المضافة" ربط المسيرين بالمؤسسة وتحسيسهم بها وفق منطق النتائج على الوسائل من خلال العلاقة التي تربط النتائج بالأموال التي تحت تصرف كل مسير (مسؤول) من جهة، ووفق تكلفة رأس المال التي تمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال، ممثلين في المساهمين بالدرجة الأولى.

مما سبق، ومن جهة نظر تقنية، يتبين المفهوم الأساسي لنموذج "القيمة الاقتصادية المضافة" في الهامش الذي ينتج عن الفرق بين العائد الاقتصادي المحقق من طرف المؤسسة لفترة معينة وتكلفة الموارد المالية التي استخدمتها. حيث يطلق الاقتصاديون - منذ عهد آدم سميث- على هذا الهامش الذي يمثل الربح بعد استبعاد تكلفة رأس المال (الديون ورأس المال) بالربح الاقتصادي.

إذ ينظر إلى تكلفة رأس المال على أنها تكلفة كغيرها من التكاليف الواجب تغطيتها للوصول إلى الأرباح الحقيقية، والتي تمثل إضافة لثروة.<sup>1</sup>

أما بعد التعديلات فتصبح القيمة الاقتصادية المضافة:

$$E.V.A = NOPATA - (WACC \times I)$$

حيث أن :

NOPATA : صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب المعدل

المطلب الثاني: كيفية حساب القيمة الاقتصادية المضافة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - H.Bouquin, Comptabilité de gestion, Sirey, paris,1997,p280.

<sup>2</sup>. شيخي عائشة، مرجع سابق، ص109.



مثال: إذا كان صافي أرباح شركة خلال العام بعد الضرائب هو 100000 دج، فهذا يعرف بالربح الصافي كما في الأنظمة المحاسبية التقليدية، وعلى أساسه يتم حساب أرباح الشركة وعائدها على الاستثمار.

ولحساب تلك القيمة الاقتصادية المضافة، نحتاج إلى حساب رأس المال المستثمر في الشركة لتحقيق هذا الربح بعد أن نستخرج الربح الصافي للشركة، فإن كان رأس مال الشركة قيمته 3 ملايين دينار علينا أولاً أن نضع نسبة تكلفة لرأس المال المستعمل، ثم نطرح هذه التكلفة من الربح الصافي.

المعادلة الأولى: نسبة تكلفة رأس المال المستعمل  $\times$  رأس المال = تكلفة رأس المال

فمثلاً: أن كانت نسبة رأس المال المستعمل هو 10% فإننا سنقوم بضرب

$$10\% \text{ (رأس المال المستعمل)} \times 3000000 \text{ (رأس المال)} = 300000$$

فتكون تلك هي تكلفة رأس المال.

المعادلة الثانية: القيمة الاقتصادية = الربح الصافي - تكلفة رأس المال

✓ ثم نطرح تكلفة رأس المال (300000 دج) من الربح الصافي، لنحصل على القيمة الاقتصادية المضافة.

$$700000 = 300000 - 1000000 = \text{القيمة الاقتصادية المضافة}$$

ومن ذلك نستنتج أن القيمة الاقتصادية المضافة تذهب إلى ابعده من النظم المحاسبية التقليدية لتضمها تكلفة رأس المال المستعمل في حساباتها.

✓ ومن هنا ندرك أن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس الربح الاقتصادي وليس الربح المحاسبي والفرق بين الربح الاقتصادي والربح المحاسبي هو تكلفة رأس المال، حيث أن المحاسب لا يخصم تكلفة رأس المال المستعمل في المشروع، بينما يخصم الاقتصادي تكلفة رأس المال المستعمل في المشروع.

وبالتالي المبدأ الأساسي هو أن القيمة الاقتصادية المضافة لا تقوم بحساب ما إذا كان المشروع أو الصفقة مربحة أم لا؟ ولكن تقيس إذا ما كان الربح الناتج كاف لتعويض رأس المال المستعمل في المشروع أم كان استغلاله لفرصة بديلة أخرى؟

وهكذا نستطيع أن نجد مشروعاً ما رابحاً بالنسبة للتقارير المحاسبية بينما هو خاسر بالنسبة للتقارير الاقتصادية، وهذا في حالة ما إذا كان هذا الربح المحاسبي لا يغطي العائد المطلوب على رأس المال المستعمل.



❖ النتيجة النهائية انه حتى الشركات الراجحة ليست دائما تصنع قيمة حقيقية ما لم تكسب بالدرجة الكافية التي تؤهلها لتغطية تكاليف الديون التي عليها، وتكاليف الفرصة البديلة لاستعمال رأس المال. بمرور الوقت فإن الشركة التي تعطي قيمة اقتصادية مضاف بالسالب، سيتجنبها المستثمرون بتحويل استثماراتهم إلى مجال آخر.

مثال: قامت شركة "س" بتحقيق مبيعات خلال العام تساوي 5 ملايين دج، بينما كانت تكلفة المبيعات تساوي 2 مليون دج، و تدفع الشركة تكاليف تشغيلية تساوي 500 ألف وتقوم بدفع 40% ضرائب على صافي الربح المحاسبي قبل الضريبة، وكل تمويل لشركة من رأس مال الملاك يساوي 10 مليون دج المطلوب: هو حساب القيمة الاقتصادية المضافة إذا كانت تكلفة رأس المال 10%.

الجدول رقم(10): كيفية حساب القيمة الاقتصادية المضافة.

5 ملايين	المبيعات
2 مليون	- تكلفة المبيعات
3 مليون	= الربح الإجمالي
500 ألف دج	- التكاليف التشغيلية
250000 دج	= الربح التشغيلي بعد الضريبة
100000 دج	- الضرائب
150000 دج	= صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة
100000 دج	- تكلفة رأس المال
50000 دج	= القيمة الاقتصادية المضافة

المصدر: شيخي عائشة، التحفيز والمردودية في المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، دفعة 2010-2011، ص 110.

❖ إذا كانت " القيمة الاقتصادية المضافة " ايجابية فالعمل يولد قيمة

وأخيرا فإن "القيمة الاقتصادية المضافة" هي النظام الإداري المالي الوحيد الذي يوفر لغة موحدة بين جميع الموظفين في المنظمة ويعطي طريقة متسقة وموحدة في عملية اتخاذ القرارات وتوصيلها والرقابة عليها، وكما



اشرنا سابقا انه بالنظر إلى كون القيمة المضافة الاقتصادية اليوم من الموضوعات الساخنة في الفكر المالي المعاصر لأغراض تقييم الأداء الداخلي و الخارجي فإن أهمية هذا المعيار تكمن في أنه:

- معيار يوضح التحسن المستمر و الفعلي لثروة المساهمين
- معيار لنظم الحوافز و التعويضات
- معيار يخلق لغة مشتركة لجميع العاملين في الشركة في إطار الرقابة و المتابعة و قد تحسب القيمة الاقتصادية كالاتي:

القيمة الاقتصادية المضافة = ( مردودية الرأس المال المستثمر - تكلفة رأس المال المستثمر ) × رأس المال المستثمر

حيث: مردودية الرأس المال المستثمر = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة / الرأس المال المستثمر

تكلفة رأس المال المستثمر = تكلفة الأموال المقترضة + تكلفة الأموال الخاصة

الرأس المال المستثمر = الرأس المال الاجتماعي + الديون طويلة و قصيرة الأجل

المطلب الثالث: طريقة حساب القيمة المضافة

أولاً- مفهوم القيمة المضافة :

تعتبر القيمة مفهوم اقتصادي قبل أن يكون محاسبي حيث تعني القيمة المنتجة بواسطة استعمال مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية، فهي من جهة تعبر عن القيمة الجديدة ضمن المنتوجات التي أضيفت على الاستهلاكات الواسطة المستعملة، كما أنها تعبر في نفس الوقت عن عوائد عوامل الإنتاج المستعملة خلال الدورة و قدرة المؤسسة على التحكم في مواردها.

و تستعمل القيمة المضافة في المؤسسة لعدة أغراض تحليلية من طرف المسير أو المدير المالي في مراقبة تطور المؤسسة أو أطراف خارجية لها علاقة بالمؤسسة مثل العملاء، المقترضين و المساهمين... الخ، كما تستعمل القيمة المضافة لأغراض أخرى نذكر منها:<sup>1</sup>

- تعتبر القيمة المضافة كمقياس لحجم المؤسسة:

<sup>1</sup> - ناصر عدون، تقنيات مراقبة التسبير، مطبعة مدين بوفاريك الجزائر، 1990، ص76.



إن حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بعدة مؤشرات منها رقم الأعمال، عدد العمال والنتيجة ، ولكن أحسن المؤشرات هي القيمة المضافة لأنها تشمل جميع المؤشرات الأخرى، كما أن القيمة المضافة تقيس مساهمة المؤسسة في الإنتاج الوطني الإجمالي، وتزداد أهميتها عند ارتفاع قيمتها.

- تعتبر القيمة المضافة كمقياس لدرجة التكامل الداخلي للمؤسسة:

من أجل هذا نستعمل النسبة ( القيمة المضافة / الإنتاج ) المؤسسة التي تعتبر من النسب الأساسية التي يجب استعمالها لأنها تعطينا درجة التكامل الاقتصادي، إذ أنه كلما اقتربت هذه النسبة من الواحد كانت المؤسسة أكثر تكاملا وهذا يعني أن هذه النسبة ترتفع بارتفاع القيمة المضافة، فكلما كان الإنتاج في المؤسسة أكبر والاستغناء على الغير في تقديم السلع والخدمات أكبر، وهذا يعني أن المؤسسة تنتج الخدمات والمواد التي تستهلكها داخليا أي أنها حققت تكاملا اقتصاديا داخليا.

- تعتبر القيمة المضافة كمقياس لتطور قدرة المؤسسة:

وذلك باستعمال نسبة ( القيمة المضافة / الإنتاج ) لسنوات متتالية و نتيجة هذه النسب تبين تطور المؤسسة ( ايجابيا أو سلبيا ) و بالتالي نستنتج سياسة المؤسسة الاقتصادية.

- تعتبر القيمة المضافة عن البنية الداخلية للمؤسسة:

تحلل مكونات القيمة المضافة بواسطة النسب المتعلقة بالعناصر التي تتوزع عليها القيمة المضافة، ومن أهم هذه النسب:

- نسبة العمل: كلما كانت هذه النسبة أكبر فهذا يدل على استعمال اليد العاملة أكثر في الإنتاج ، وبالتالي تمتص من القيمة المضافة أي أن المؤسسة تعتمد أكثر فأكثر على اليد العاملة والعكس إذا كانت منخفضة، فإنها تدل على أن المؤسسة تعتمد على الآلات الإنتاجية اعتمادا كبيرا بدلا من اليد العاملة، والعلاقة التالية تمثل ذلك:

$$\text{نسبة العمل} = \text{مصاريف المستخدمين} / \text{القيمة المضافة}$$



## ثانيا- طريقة حساب القيمة المضافة عن طريق جدول حساب النتائج<sup>1</sup>

أ- تعريف جدول حساب النتائج: هو عبارة عن جدول تحليلي يجمع بين حسابات التسيير من نفقات ( حسابات المجموعة السادسة ) وإيرادات ( حسابات المجموعة السابعة ) وبمقارنة مرحلية لحساب النفقات بحساب الإيرادات التي تسايرها نحصل على نتائج جزئية ( الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، نتيجة خارج الاستغلال ) إلى أن نحصل على النتيجة الصافية ( نتيجة الدورة ).

### ب- مكونات جدول حسابات النتائج:

#### 1- مصاريف الدورة ( أعباء الدورة ):

- مصاريف الاستغلال: أي هي النقطة المتعلقة بالنشاط العادي و اليومي للمؤسسة مثل استهلاك البضائع والمواد الأولية و السلع و الخدمات المستعملة في دورة الإنتاج ومختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من ضرائب ورسوم مصاريف المستخدمين والمصاريف المالية، المصاريف المخصصة للاهتلاكات والمؤونات.

- مصاريف خارج الاستغلال: وهي كل المصاريف المتعلقة بالنشاط أو الاستغلال غير العادي للمؤسسة مثل الحقوق على الزبائن غير قابلة للتحصيل والأعباء على الدورات السابقة.

#### 2- نواتج الدورة:

- منتجات الاستغلال: وهي تلك النواتج المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة أي إيرادات الدورة الاستغلالية وهي مبيعات البضائع في المؤسسة التجارية أو المختلطة و الإنتاج المباع في المؤسسة الصناعية والمختلطة الإنتاج المخزن ويشمل تغيرات عناصر المخزون من المنتجات التامة ونصف المصنعة، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة وتحويل أعباء الاستغلال و المنتوجات الأخرى.

- منتجات خارج الاستغلال: وتتكون من الإيرادات والنواتج غير المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة، وهي منتجات تنازل عن الاستثمار ومنتجات الدورات السابقة.

<sup>1</sup> - شيخي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص108،109،110.



**3- تحليل النتائج:** وتشمل جميع النتائج الوسيطة التي يعطيها الجدول وكيفية توزيعها إلى أن تصل إلى النتيجة السنوية الصافية وهي كالتالي:

- **الهامش الإجمالي:** وهو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها حيث يكون البيع للمواد على حالها التي اشترت عليها أي دون إجراء تغيير على طبيعتها ويظهر هذا الحساب في المؤسسات المختلطة.

- **القيمة المضافة:** لقد سبق التطرق إليها وتحسب بالفرق بين الإنتاج والاستهلاك من السلع الوسيطة والخدمات المتحصل عليها من طرف الغير والمستغلة في الإنتاج.

#### ■ نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال:

**4- نتيجة الاستغلال:** تعبر عن نتيجة النشاط العادي لدورة معينة أما الثانية ( نتيجة خارج الاستغلال ) فهي نتيجة استثنائية ناتجة من خلال الفرق بين المنتوجات الخارجة عن الاستغلال والتكاليف خارج الاستغلال.

**5- نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية:** وذلك بجمع النتيجتين السابقتين أي نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج وهي النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الاستغلالية وبعد طرح الضريبة على أرباح بنسبة معينة والتي تختلف باختلاف المؤسسة نحصل على النتيجة المالية الصافية.

#### ثالثا- حساب القيمة المضافة عن طريق جدول حساب النتائج:

حسب المخطط الوطني للمحاسبة تكون القيمة المضافة في المؤسسة التجارية مساوية للفرق بين الهامش الإجمالي والمواد و اللوازم و الخدمات المستهلكة، أما في المؤسسة الصناعية أو الإنتاجية فتمثل الفرق بين الإنتاج المباع والإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لحاجاتها الخاصة والآداءات المقدمة من جهة المحاسبين مواد ولوازم والخدمات المستهلكة أما في المؤسسات المختلطة فتكون مساوية للهامش الإجمالي مضاف إليه الفرق بين العناصر المنتجة والاستهلاكات من المواد واللوازم والخدمات والجدول التالي يوضح ذلك:



## جدول (11): جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	مدين	دائن
70	مبيعات بضاعة		
80	الهامش الإجمالي		
71	إنتاج مباع		
72	إنتاج مخزن		
73	إنتاج المؤسسة لحاجاتها الخاصة		
74	آداءات مقدمة		
75	تحويل تكاليف الاستغلال		
61	مواد ولوازم مستهلكة		
62	خدمات		
81	القيمة المضافة		

المصدر: شيخي عائشة، مرجع سابق، ص 110.

## المطلب الرابع: المردودية وعلاقتها بالموقع المختار.

إن السير الحسن لأي منظمة يتطلب إتباع أساليب موضوعية وعلمية في التسيير المالي للمؤسسة من أجل الحفاظ على نموها ومكانتها في السوق، و هذا لا يأتي إلا إذا قامت المؤسسة بدراسات جادة حول وضعيتها المالية بهدف اكتشاف نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتجنبها مستقبلا، وتعد المردودية هدف كل مؤسسة من أجل تحقيقها، فالمردودية هي عبارة عن الربح المحصل عليه بعد كل عملية إنتاجية خلال دورة محاسبية بعد طرح النفقات و التكاليف.

ومن أجل تخفيض التكاليف تسعى المؤسسة جاهدة من أجل اختيار موقعها الذي يساهم في تحقيق ذلك، إذ يعتبر تحديد موقع المؤسسة من المسائل الهامة التي تواجه الإدارة والتي يجب أن تقوم بدراساتها دراسة وافية قبل اتخاذ القرار فيها. و إذا أخطأت الإدارة في اختيار الموقع الصحيح فإن نتيجة هذا الخطأ سيظل باستمرار يمثل عبئا ثقيلا على كامل الإدارة، وحاجز في سبيل تحقيق درجات من النجاح كان من الممكن أن تتوصل إليها لو أحسنت اختيار الموقع منذ البداية.



ويعتبر قرار اختيار موقع المصنع من القرارات الإستراتيجية المهمة و التي تؤثر على الكلف والإيرادات المستقبلية حيث ان 25% من الإيرادات تذهب كمصاريف نقل المواد من وإلى المصنع.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الموقع الأحسن هو الذي يساهم في استثمارات المؤسسة، بمعنى الزيادة في الانتاج و البيع، مما يساهم في ارتفاع مردودية المؤسسة.

---

<sup>1</sup>- غسان قاسم داود الامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الانتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة 2008، ص 109.



### خلاصة الفصل:

يمكن القول إن المردودية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد وضعيتها و مكانتها في السوق، كما أن المردودية مصطلح واسع نتج عنه تعدد في أدوات التحليل و تجدد في وسائل قياسها بظهور مقياس جديد هو معيار القيمة الاقتصادية المضافة الذي لا يكفي بتقييم الدورات المحاسبية ( النتيجة ) بل يتعداه إلى حساب تكلفة الأموال المستثمر و اعتبار الأموال المستثمر كغيرها من الموارد الأخرى لها تكلفة، وذلك على المؤسسة أن تنقص تكلفة الأموال المستثمر من نتيجة دورتها الصافية حتى يتسنى لها معرفة ما إذا أنها تخلق قيمة أم لا.

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة أبو عبد الرزاق

للقطيع وتطريق

المعادن بالمسيلة

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لاختيار موقع مشروع صناعي ومردودية المؤسسة سنحاول إسقاط ذلك على وحدة أبو عبد الرزاق لتقطيع وتطريق المعادن وتجارة مواد البناء بالجملة بالمسيلة لتكون حقلاً للدراسة الميدانية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، وهي على النحو التالي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتقديم الوحدة محل الدراسة.

المبحث الثالث: اختيار الموقع ومردودية المؤسسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: موضوع الدراسة

تتعمق هذه الدراسة بشكل كبير على دراسة كيفية اختيار موقع، هذا الأخير الذي يخدم أهداف المؤسسة من حيث تحسين أو زيادة مردوديتها الاقتصادية والمالية، وحتى يمكن إبراز هذا تم اختيار مؤسسة أبو عبد الرزاق لتقطيع وتطريق المعادن وتجارة مواد البناء بالجملة، لنشرها مجموعة من الإعلانات، وأيضا نظرا للمكانة المرموقة التي تحتلها هذه المؤسسة في خدمة الاقتصاد الوطني، وذلك من أجل البحث عن أثر اختيار موقع ومدى تأثيره على المردودية المؤسسة.

إن الهدف من هذه الدراسة هو:

أولاً: إبراز الأسباب المؤدية إلى اختيار موقع هذه المؤسسة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في اختيار هذا الموقع.

ثالثاً: إثبات أن اختيار موقع ركيزة الأساسية في زيادة مردودية المؤسسة.

المطلب الثاني: المنهجية

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية تم اللجوء إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لطبيعة الموضوع، والذي تم الاعتماد فيه على مجموعة من المعطيات والبيانات، التي من خلالها تم معرفة أهم العوامل والأسباب والتي ساعدت مؤسسة أبو عبد الرزاق لتقطيع وتطريق المعادن وتجارة مواد البناء بالجملة في اختيار هذا الموقع.

المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات.

لتمكن من وصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اللجوء إلى استعمال الأدوات الآتية:

- المقابلة.

- وثائق المؤسسة.

- الملاحظة.

أولاً: المقابلة:

نظراً لطبيعة الموضوع تم اللجوء إلى هذه الطريقة لاستفءاء المعلومة اللازمة من المؤسسة، تم اللجوء إلى بعض المقابلات مع الإطارات المسؤولة في مؤسسة أبو عبد الرزاق لتقطيع وتطريق المعادن وتجارة مواد البناء بالجملة وكان اللقاء مطولاً، خاصة مع مدير المالي للمؤسسة ومسؤول المحاسبة، وذلك لطبيعة الموضوع وأهمية المعلومات التي تم الحصول عليها.

ثانياً: وثائق المؤسسة.

وكذلك تم اللجوء لاستخدام وثائق المؤسسة وذلك من أجل إثراء الموضوع، وكذا تكملة استجابات التي تم الحصول عليها من المسؤولين.

ثالثاً: الملاحظة.

تم اللجوء إلى طريقة الملاحظة من أجل تحليل وتفسير البيانات المجمعة عن طريق المقابلة ووثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض وتقديم الوحدة محل الدراسة

المطلب الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة محل الدراسة:

أولاً: تعريف بالمؤسسة:

هي شركة ذات مسؤولية محدودة أبو عبد الرزاق لتقطيع و تطريق المعادن و تجارة مواد البناء بالجملة، تقع بالمطارفة بمنطقة تسمى عرقوب الطين شرق مدينة مسيلة، تبعد عن المدينة بحوالي 10 كلم، و يعود تاريخ بناء هذه الوحدة إلى 02 سبتمبر 2009، و قد أجريت التجارب الأولية الخاصة بعملية الإنتاج في تاريخ 30 ماي 2010، أما الانطلاقة الرسمية لها فكانت بتاريخ 30 جوان 2010.

ثانياً: توزيعات وتوريدات المؤسسة:

تقوم مؤسسة أبو عبد الرزاق بتوريد احتياجاتها من المادة الأولية ( الحديد )، وتوزيع منتجاتها و ذلك حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(11): ولايات توزيع وتوريد منتجات المؤسسة.

توزيع	توريد
1- تبسة	1- شركة كبر ومات (عنابة).
2- خنشلة	2- سار الحضن ستيل( عنابة ).
3- أم البواقي	3- سار حاج موسى ( سكيكدة ).
4- أدرار	4- كوماك، سار قاسيمو ( الجزائر ).
5- غرداية	
6- تلمسان	
7- ورقلة	
8- قسنطينة	
9- بشار	
10- جلفة	
11- تيارت	
12- واد سوف	
13- باتنة	
14- تندوف	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

بالإضافة إلى الولايات المذكورة أعلاه نجد أيضا مناطق ولاية مسيلة على سبيل المثال: دائرة مقرة، دائرة أولاد دراج، بلدية بلعابية، بلدية برهوم، بلدية عين الخضراء... الخ.

### ثالثا: الآفاق المستقبلية للشركة

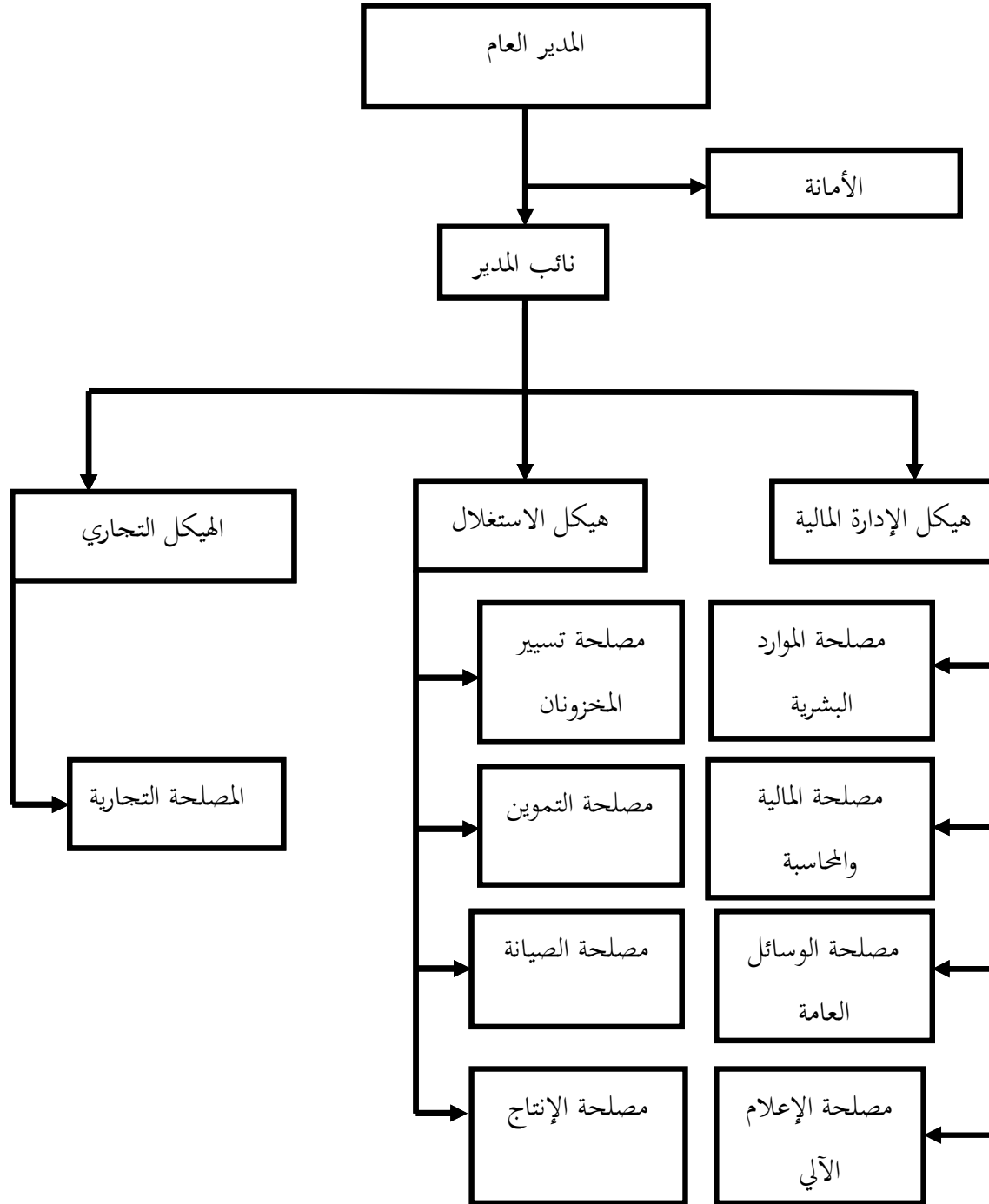
تعمل المؤسسة أبو عبد الرزاق لتقطيع و تطريق المعادن وتجارة مواد البناء بالجملة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف في الآفاق المستقبلية من بينها:

- تقوم بدراسة الأسواق وتتبع تطورها ( من أجل الدخول في المنافسة الوطنية )
- العمل من أجل تحقيق نوعية جيدة من المنتجات و توفير أحسن خدمات لزيائنها.
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.
- العمل على رفع و زيادة الإنتاج للقضاء على الندرة وبأسعار معقولة.
- تقوم ببناء جميع الوسائل الصناعية الضرورية لعمالها و تهيئتها.
- كما تساهم في تكوين مستخدمين و تحسين مستواهم.
- استغلال و تطور عتاها.
- كما تطمح أيضا لتوسيع المصنع وهذا من أجل توفير المنتج لزيائنها في الوقت المناسب.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة.

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر وكذا استخلاص فكرة عامة عن هذه المؤسسة.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

#### أولاً- المدير العام:

يعتبر المسير و الموجه الأول للوحدة ويتميز بالأسبقية في تمثيل الأول للمؤسسة والإشراف العام عليها من حيث إدارة و تسيير المؤسسة وهذا بالتنسيق و التشاور مع مختلف مصالح المؤسسة، وتتلخص مهامه في ما يلي:

- إصدار التعليمات و الأوامر بالتنفيذ.
- إقامة ندوات و اجتماعات تهم وضع الشركة.
- إبرام عقود وصفقات التجارية بين مختلف المتعاملين الذين لهم علاقة مباشرة بالوحدة.

#### ثانياً- الأمانة:

تمثلها السكرتيرة التي تقوم بإعداد برنامج المواعيد الخاص باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يترأسها المدير وكل ما يتعلق بالوثائق الصادرة والواردة، بحيث تقوم بترتيبها وتصنيفها حسب ما جاء فيها، وتحتفظ بها في علب الأرشيف من أجل حمايتها من الإتلاف والفساد وتسجيلها في سجل خاص بهذه الوثائق، كما أنها تجيب على جميع المراسلات الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية منها أو الخارجية، وتقوم بالرد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها إلى السلطة العليا والمتمثلة في المدير العام وتضمن السرية في التعامل، كما أن السكرتيرة تعتبر عنصر اتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

#### ثالثاً- نائب مدير العام:

وهو يساعد المدير العام في أداء مهامه، ويسهر على تطبيق القوانين والأوامر والتعليمات واللوائح التي يملئها المدير العام للمديرين التنفيذيين، وكذا رؤساء المصالح والمجموعات، كما أن من مهامه العمل على مراقبة تنفيذ وتطبيق الإجراءات على أحسن وجه، واحترام كل ما جاء فيها من قوانين.

#### رابعاً- هيكل الإدارة المالية:

مهمتها خاصة بشؤون الإدارة و العمليات المالية و التنسيق بين مصالحها و المتمثلة في:

#### أ- مصلحة الموارد البشرية:

هي مصلحة تخص الأفراد العاملين، وتتضمن الجانب الاجتماعي (المادي والمعنوي) بحيث أنها تركز اهتماماتها على:

1- شؤون العاملين، حيث تهتم بكل ما يخص العمال من ملفات العمال الجدد، القداماء، وكذا ملفات الأشخاص الذين يبحثون عن العمل.

2- توفير الاحتياطات الأمنية في حالة إصابة العمال بالأخطار المهنية، المتمثلة في حالة حوادث العمل وتبليغ الهيئة المكلفة في حالة حدوث هذه الأخطار.

3- إعطاء العمال رخص إذن الخروج وإذن التغيب في حالة مرض أو ظرف شخصي طارئ.

#### ب- مصلحة المالية و المحاسبة:

وهي تشرف على فرعين وهما: فرع المحاسبة العامة، وفرع الصندوق.

#### 1- فرع المحاسبة العامة:

وهو يقوم بمسك ملفات المحاسبة والسجلات القانونية المفروضة من التشريع حيث يقوم بإعداد جميع الفواتير الصادرة من المؤسسة وتسديد جميع مستحقات الموردين، وكذا يقوم هذا الفرع بالتسجيل اليومي لجميع العمليات التجارية حيث يقوم بإعداد القيود اليومية وكذا القيام بالجرد السنوي وإعداد الميزانيات المحاسبية ويشرف كذلك على العمليات المتعلقة بالبنوك.

#### 2- فرع الصندوق:

وهو مكلف بمسك جميع أموال المؤسسة النقدية حيث يقوم بتسديد جميع المعاملات النقدية وتسجل هنا العمليات في دفتر خاص مؤشر عليه من طرف الإدارة، ويتم قبض النقود من طرف الزبائن حسب وصل يقدم للمصلحة التجارية (فرع المبيعات) ويتم تسديد المستحقات وفق وصل يوقع عليه من طرف المستهلك.

#### خامسا- هيكل الاستغلال:

تتمثل مهمتها في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتنقسم إلى أربعة مصالح وهي:

#### أ- مصلحة التموين:

وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد و اللوازم الخاصة بالعملية التصنيع، وتنقسم إلى فرعين هما:

1- فرع التغيير وشراء الحديد: ومهمته شراء الحديد وتغيير النوعية.

2- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

ب- مصلحة الصيانة:

تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين وهما فرع الصيانة وفرع الأمن.

1- فرع الصيانة:

و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بآلات التصنيع و تشغيل هذه الأجهزة و تتفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع الإلكترونيك والكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.

- فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات التصنيع و شاحنات المؤسسة.

2. فرع الأمن: وهو مكلف بحراسة ممتلكات المؤسسة وهو بدوره ينقسم إلى مجموعتين:

- مجموعة الحراس: وتنقسم إلى مجموعتين، مجموعة الحراسة ليلا ومجموعة الحراسة نهارا.

- مجموعة أعوان الأمن: وهم مكلفون بالعمل على الحفاظ على الأمن الداخلي للمؤسسة من الحوادث بمختلف أنواعها، وهم يعملون وفق مخطط الأمن الداخلي الذي وضع من طرف المدير العام والذي يتضمن جميع النقاط الحساسة المتعلقة بمخارج النجدة والمعدات الخاصة بالطوارئ في حالة حدوث حريق أو ما شابه ذلك.

ج- مصلحة الإنتاج:

مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة ورشات هي:

- ورشة تطريق: تضم هذه الورشة آلات لتريق الحديد من 6ملم إلى 4 و 3.5ملم.

- ورشة تقطيع: بعد تريق الحديد يمر هذا الأخير إلى الورشة الثانية من أجل تقطيعه إلى أجزاء مختلفة الطول.

- ورشة تلحيم: تضم هذه الورشة آلات لتلحيم الحديد من أجل الحصول على المنتج النهائي.

سادسا- الهيكل التجاري:

- مصلحة التجارية:

بعد إنتاج الورشات للمنتوجات المطلوبة وتخزينها في المخازن يأتي دور مصلحة المبيعات التي تشرف على إعداد مخطط بيع متوازن على مستوى جميع التراب الوطني، حيث تتلقى المؤسسة الطلبات من الزبائن لمختلف المنتوجات ويتم برمجة كل زبون وفق المنتوجات المتوفرة، حيث تقوم بإعداد وثيقة بيع تقدم إلى الزبون الذي يقدمها بدوره إلى المكلف بالمخزن لتسليمه المنتوجات، وهذا كله بعد تسديد جميع المبالغ المتعلقة بالمنتوجات المطلوبة في صندوق المؤسسة.

المطلب الثالث: الترتيب الداخلي لمؤسسة أبو عبد الرزاق.

أن الترتيب الداخلي للشركة هو ترتيب مثالي و على هذا الأساس تم بناء هذه الوحدة لتوافق نمط الإنتاج، حيث اعتمد الترتيب حسب ورشات ، وكل ورشة تختص بعملية إنتاجية معينة مثل:

- ورشة الاستقبال.

- ورشة الترقيق.

- ورشة تلحيم.

- ورشة الصيانة.

ولفهم الترتيب الداخلي في هذه الوحدة سنجري فيما يلي شرح لسير العمليات الإنتاجية:

- المرحلة الأولى: استقبال المادة الأولية.

- المرحلة الثانية: مراقبة الكمية.

- المرحلة الثالثة: التخزين.

- المرحلة الرابعة: ورشات التصنيع.

المرحلة الخامسة: التخزين.

أ- مرحلة استقبال المادة الأولية:

تمثل أساسا في استقبال المادة الأولية القادمة بكميات مختلفة و بكميات تناسب و بحجم مطلوب المقدم مسبقا من طرف الوحدة.

ب- مرحلة مراقبة الكمية:

بعد توفير المادة الأولية المستقبلية تتم عملية مراقبة الكمية و ما مدى توافقها مع الحجم المطلوب باستخدام جسر الوزن.

ج- مرحلة التخزين:

بعد مراقبة الكمية المطلوبة من المادة الأولية باستخدام جسر الوزن، يقوم عمال الوحدة بوضع المادة الأولية ورشات التخزين.

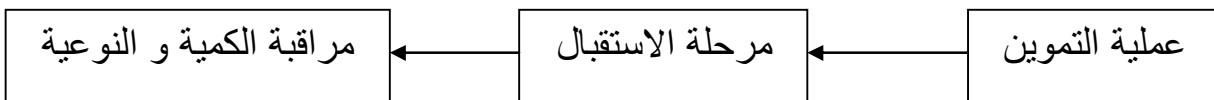
د- مرحلة التصنيع:

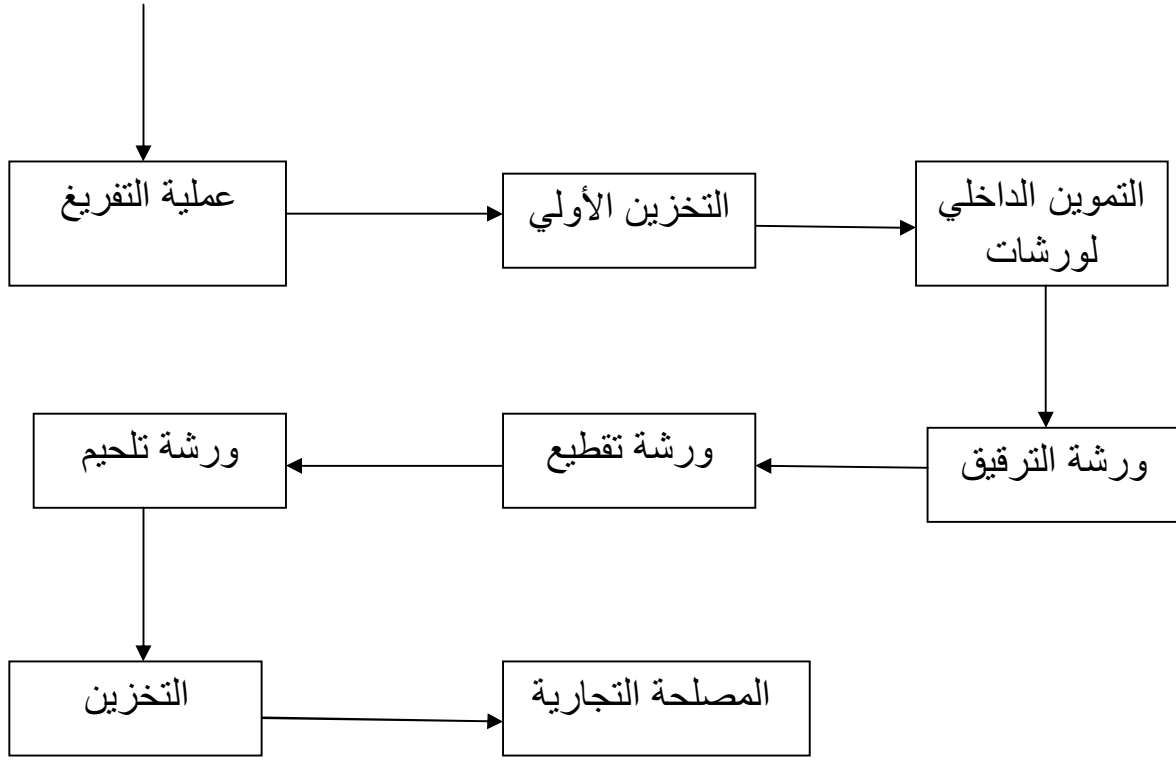
بعد مرحلة التخزين، يتم نقل المادة الأولية وبالكميات المطلوبة إلى ورشات التصنيع من أجل تصنيعها والحصول على المنتج النهائي المطلوب.

هـ- مرحلة التخزين:

بعد عملية التحويل، و الحصول على المنتج المطلوب يقوم عمال الوحدة بوضع هذا الأخير في ورشات التخزين المخصصة لذلك، في انتظار توزيعها إلى المناطق التي قدمت طلبياتها، وفي الوقت المحدد دون تأخير.

الشكل رقم (05): مخطط تسيير للعملية الإنتاجية





المصدر: المصلحة التجارية.

المبحث الثالث: اختيار الموقع ومرد ودية المؤسسة.

المطلب الأول: أسباب و عوامل المؤثرة في اختيار موقع الوحدة.

أولاً: أسباب اختيار موقع الوحدة.

إن اختيار موقع مؤسسة أبو عبد الرزاق لم يكن مبني على نتائج و أسس علمية مسبقة، بل جاء لعدة أسباب من بينها:

- انعدام مؤسسات مثل هذا النوع في ولاية المسيلة ( لتقطيع وتطريق المعادن ).

- تدعيم الاقتصاد الوطني من أجل خلق مناطق صناعية.

- تقريب المنتج من المستهلكين ( خاصة في مناطق ولاية مسيلة ).

- خلق مناصب شغل و القضاء على البطالة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في اختيار موقع الوحدة.

هناك عدة عوامل تؤثر بشكل أو بآخر في اختيار موقع المؤسسة وهي:

أ- مصدر المواد الأولية:

تعتبر المادة الأولية هي الأساسية في عملية الإنتاج و يتم اقتناؤها من ولايات الجزائر، عنابة، سكيكدة، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى إلى تخزين كمية هائلة لتقضي على احتمال توقف عملية الإنتاجية، كما استدعى اختيار هذا المكان بالذات تحقيقاً لسهولة إيصال هذه المادة الأولية (حديد) دون عناء كبير من جهة وتقليل للتكلفة المالية من جهة أخرى.

ب- توفر الأيدي العاملة:

هذا العامل لا يعتبر مشكلة بالنسبة للمؤسسة إذ تتوفر على عدد كاف من العمال معظمهم ذوي خبرة و كفاءة عالية و مسيرين كانوا أو عمال المصنع، و نجد معظم العمال مقيمين بنفس المنطقة أي ولاية المسيلة.

ج- وسائل النقل:

وجود هذه الوحدة في مكان بجانب الطريق الوطني ( 40 المطارف - المسيلة ) يعطيها أهمية خاصة مما يجعل النقل متوفر بالشكل المرغوب و المطلوب هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتوفر للوحدة وسائل نقل خاصة بما سواء ذات نقل خفيف أو ثقيل بكميات هائلة، مما يسهل في عملية التموين المؤسسة دون عناء.

#### د- توافر الأرض وصلاحياتها:

تعد الأرض التي تم إنشاء المصنع أبو عبد الرزاق صالحة من حيث الناحية العلمية، أن أنها قوية و غير رخوة بحيث تتحمل ثقل الآلات، و الاهتزازات الناتجة عن تشغيل المصنع.

كما أن قبل إنشاء هذا المصنع تم دراسة الأرضية من حيث مقدار المياه الجوفية في منطقة ، لأن المياه تأثر في أسس المصنع وأرضيته في المستقبل، كما تتوفر أيضا للمؤسسة مساحة واسعة تسمح لها بإجراء التوسع في المستقبل.

#### هـ- توفر شبكات صرف النفايات:

تتوفر للمؤسسة شبكة مهمة تساعد على صرف نفاياتها الناتج عن التصنيع، وقد مكن هذا المؤسسة من التخلص السريع من النفايات.

#### و- الخدمات:

توفر المؤسسة لعمالها خدمات الإطعام و الراحة وأيام العطل تكون مدفوعة الأجر.

المطلب الثاني: دراسة المرد ودية الاقتصادية و المالية للمؤسسة.

أولا: المرد ودية الاقتصادية في المؤسسة.

أ- حساب المرد ودية الاقتصادية.

كما تناولنا في الجانب النظري أن حساب معدل المرد ودية الاقتصادية كما يلي:

المرد ودية الاقتصادية = الفائض الإجمالي لاستغلال / مجموع الأصول

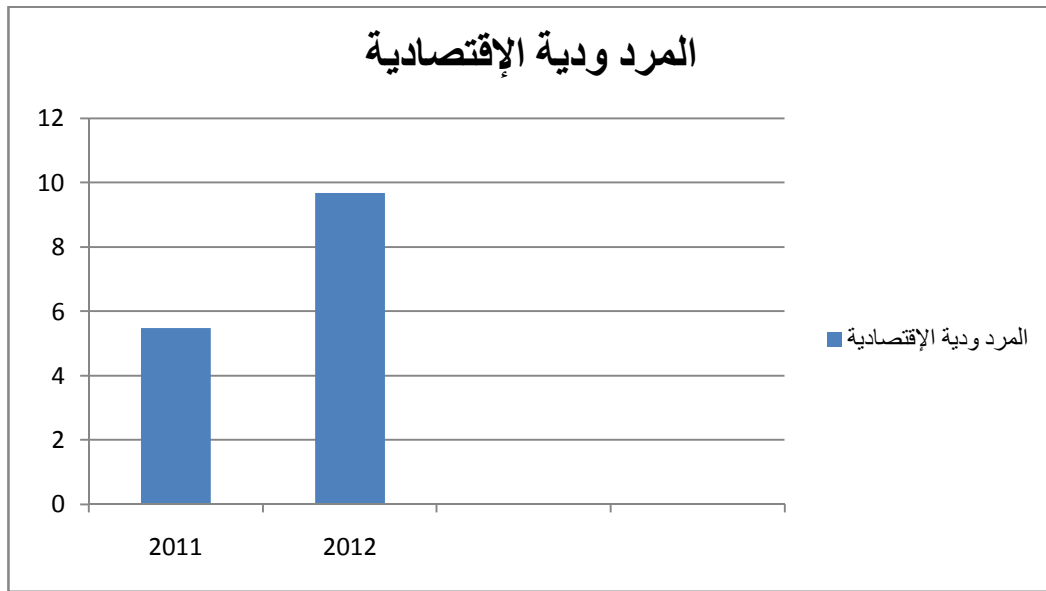
الجدول رقم (12): حساب المرد ودية الاقتصادية في المؤسسة.

البيان	2011	2012
الفائض الاجمالي للاستغلال	146359486	306166709.28
مجموع الاصول	2668524307	3164097767.35
المرد ودية الاقتصادية	% 5.484	% 9.676

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تصريح نائب المدير.

ب- التمثيل البياني للمردودية الاقتصادية.

الشكل رقم (06): التمثيل البياني للمردودية الاقتصادية.



المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ أن ارتفاع معدل المرد ودية الاقتصادية مستمر من سنة لأخرى ( 2011 - 2012 ) بمعدل %5.484 إلى %9.676 يدل على أن المؤسسة تتمتع بقدرة على تحقيق الأرباح بطريقة مستمرة.

إن ارتفاع المرد ودية الاقتصادية راجع إلى ارتفاع الفائض الإجمالي للاستغلال في ظل ثبات الأصول و السبب في هذا هو ارتفاع الإنتاج المباع.

أولاً: المردودية المالية في المؤسسة.

أ- حساب المرد ودية المالية:

كما تطرقنا من خلال الجانب النظري إلى كيفية حساب معدل المرد ودية المالية، حيث يمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{المرد ودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

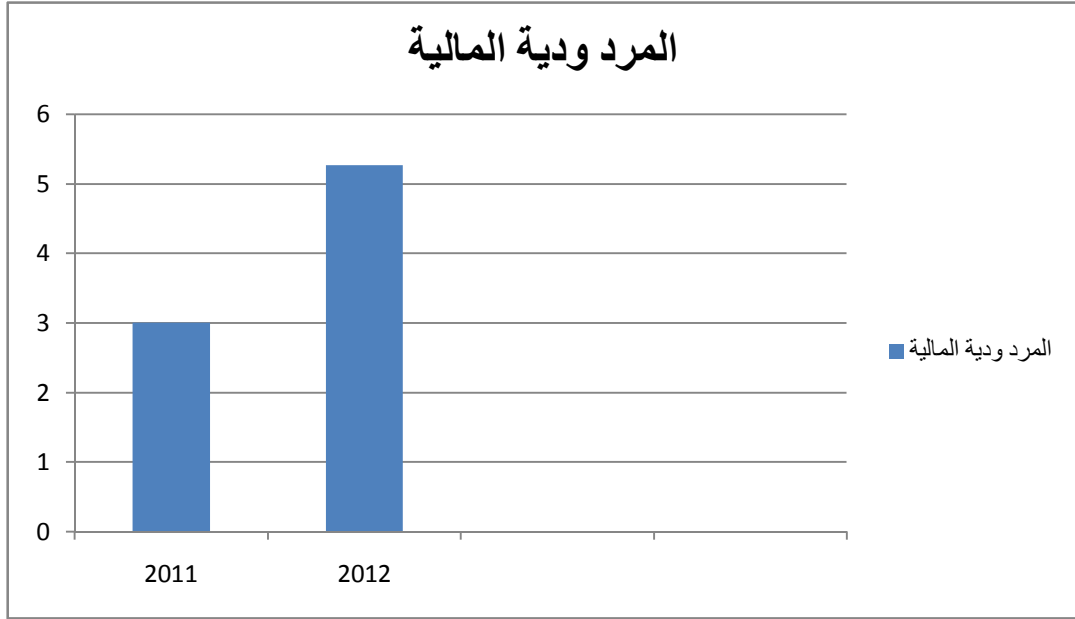
الجدول رقم (13): حساب المرد ودية المالية في المؤسسة.

البيان	2011	2012
النتيجة الصافية	18206797.35	32515462.10
الأموال الخاصة	607591983	617365419
المرد ودية المالية	% 2.996	% 5.266

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تصريح نائب المدير.

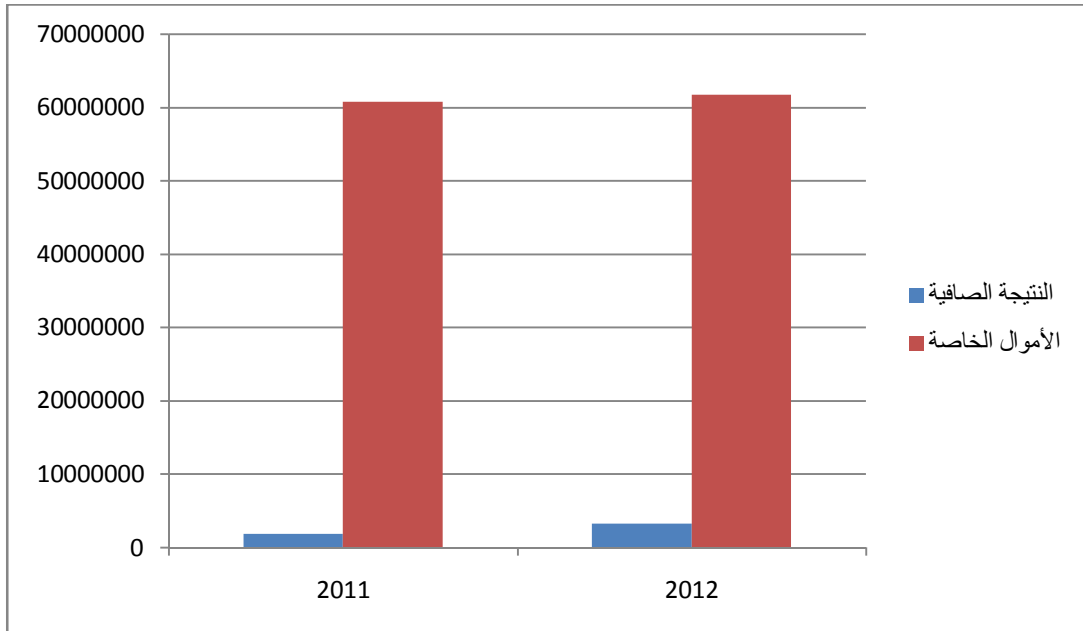
ب- التمثيل البياني للمرد ودية المالية:

الشكل رقم (07): التمثيل البياني للمرد ودية المالية.



المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل رقم (08): التمثيل البياني للنتيجة الصافية و الأموال الخاصة.



المصدر من إعداد الطالب.

على غرار المرد ودية الاقتصادية، فإن المرد ودية المالية قد ارتفعت هي الأخرى، حيث نجد في سنة 2011 معدل المرد ودية المالية 2.996%، بينما في سنة 2012 قدرة ب 5.266% مقدار الارتفاع هو 2.27%، وهذا الارتفاع يعود إلى الأسباب التالية:

- الارتفاع المستمر للمرد ودية الاقتصادية.

- استخدام الديون في التمويل بجانب الأموال الخاصة.

- تحسن أو زيادة في مصاريف العمال.

**المطلب الثالث: مرد ودية ومدى تأثيرها بالموقع المختار.**

تتوقف فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية على التحكم في مختلف وظائفها، و بالأخص الوظيفة المالية على اعتبار أن كل القرارات المتخذة داخل المؤسسة لها انعكاسات مالية، لذلك يرجع الكثير من المحللين الماليين سبب فشل المؤسسات إلى أدائها المالي السيئ.

و إذا سلمنا بأن الوضعية المالية هي محصلة أداء مختلف وظائف المؤسسة، فإن التحكم في التسيير المالي للمؤسسة يبين مدى قدرتها على خلق مردودية تمكنها من توسع نشاطها الاستغلالي بما يحقق لها الاستقرار و النمو، وهذا لا يتأتى إلا إذا قامت المؤسسة بدراسات حول اختيار الموقع المناسب لإقامة المشروع لأنه يعد من القرارات طويلة الأجل التي تتخذها المؤسسة. ذلك أن الموقع يؤثر على التكاليف الثابتة والمتغيرة، كما أن لها أثرا كبيرا على الأرباح، فعلى سبيل المثال ومع الأخذ بعين الاعتبار نوع المنتج و نوع العملية الصناعية، فإن كلفة نقل لوحدها تصل إلى 25% من سعر بيع المنتج. أي أن ربع دخل المؤسسة يذهب لتغطية كلفة نقل المواد الأولية من مصادرها للمصنع وكذلك كلفة نقل المواد تامة الصنع من المصنع إلى السوق.

إن الموقع الأفضل لأي مؤسسة يعتمد على طبيعة الأعمال التي تخصصت فيها، فالموقع الأفضل لمؤسسة صناعية هو ذلك الذي يؤدي إلى أقل التكاليف، في حين أن الموقع الأفضل للمؤسسات الخدمية هو الذي يؤدي إلى تعظيم الدخل، كما أن الموقع الأفضل بالنسبة للمخازن هو ذلك الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبنفس الوقت إلى سرعة تسليم الطلبات للعملاء. وبشكل عام فإن الموقع الأفضل هو الذي يخدم أهداف المؤسسة من حيث تخفيض تكاليف التكاليف التالية:

- كلفة الموقع: تشمل كلف شراء الأرض و الإنشاء و التعمير و الاستئجار و العمال و الضرائب الحكومية.

- كلفة توزيع المنتجات: تشمل كلف توزيع المنتجات من المصانع إلى المخازن ومنها إلى منافذ البيع.

- كلفة المواد الأولية: و تشمل كلف شراء المواد الأولية الداخلة في صناعة و كلف شراء المواد المشغلة للمصنع.

وتعتبر التكاليف الإجمالية السنوية المتوقع تحملها من قبل المشروع من جراء إقامة المصنع في كل موقع من المواقع البديلة المقترحة، ويتم بذلك اختيار الموقع الذي يترتب عنده التكاليف الدنيا. لا شك بأن الموقع الجغرافي يلعب دورا واضحا في تحديد مستوى التكاليف الاستثمارية و التشغيلية لأي مشروع إذ تتأثر التكاليف الاستثمارية المتعلقة بإنشاء المصنع بكلفة الأرض ومصروفات إقامة الأبنية وتكاليف نقل المعدات إلى هذا الموقع ونصبها وتركيبها.... الخ من التكاليف الرأسمالية الأخرى.

وبعد تقدير مجمل الكلفة الأولية المتوقعة بسبب إنشاء المشروع بمنطقة جغرافية معينة، أما التكاليف التشغيلية المقترنة بالمواقع البديلة فهي تحدد بمستويات الأجور و الرواتب للعاملين و تكاليف نقل المواد المستخدمة في الإنتاج إلى المصنع. وكذلك تكاليف نقل منتجات المشروع إلى الأسواق مضاف إلى تكاليف الطاقة المحركة و التي يتم استخدامها في الإنتاج.

وهذا ما سعت له مؤسسة أبو عبد الرزاق على أن تختار موقع مشروعها الصناعي و تجاري من بين المواقع المتاحة، الذي يحقق لها تخفيض في تكاليف الإنتاج وزيادة مردوديتها من اجل الصدور على ساحة المنافسة.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى الفصل التطبيقي اتضح لنا جليا أن موقع مؤسسة أبو عبد الرزاق حدد بناءا على عدة عوامل بما لها أثر كبير على تكاليف التشغيل، و الأرباح للوحدة الصناعية، لذلك يتطلب اختيار موقع بدراسة الاعتبارات و العوامل ذات الأهمية النسبية من الناحية الاقتصادية، إلى جانب الاعتبارات الأخرى مثل السوق، والمواد الأولية والأيدي العاملة التي تؤثر في توطين الصناعة. و بالرغم أن هذه العوامل كانت كانت موجهة آنذاك إلا أنها ملائمة، والهدف من هذا هو تدنيه التكاليف و تحقيق الأرباح عند أقل مستوى إنتاجي ممكن.

كما قمنا بدراسة معدل المرء ودية الاقتصادية والمرء ودية المالية لسنتي 2011 و2012، والتعرف على الأسباب المؤدية لزيادتهما و نقصانهما.

الخطمه



## الخاتمة العامة

إن مركز اهتمام كل مؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، صناعية أو تجارية هو الحصول على عوائد معتبرة وتطورات إيجابية تمكنها من التوسع أكثر فأكثر، إذ أن المؤسسة والتي هي وحدة اقتصادية تبعا للقطاع الذي تنتمي إليه في إنتاج السلع وتقديم الخدمات سعيا إلى تحقيق الأرباح لضمان استمرارية نشاطها. وهذا لا يكون إلا إذا اعتمدت سياستها على مجموعة من الإجراءات والأنشطة، وقامت بحسن التنسيق والتكامل فيما بينها.

ومن بين مراكز اهتمامها تحديد منطقة المصنع أو الخدمة و تعيين الموقع بأسلوب علمي شأنه في ذلك شأن كافة القرارات الإدارية، ولكن ليس بطريقة ارتجالية تخضع للميول والاعتبارات والمصالح الشخصية. ويعتبر تحديد موقع المصنع من القرارات الهامة لأنه بمجرد إقامة المصنع في الموقع المقترح، فإنه لا يمكن التراجع عنه أو تغييره إلا في ظروف قاهرة بتكلفة باهظة. وهما تكن تكلفة دراسة الجدوى الاقتصادية وتحديد موقع المصنع مرتفعة، فإنها تعتبر مبررة في ضوء تكلفة الفشل في تحديد الموقع المناسب. ويعتبر موقع المصنع من أهم العوامل التي تؤدي إما النجاح والاستمرار، وأما إلى الفشل و الخروج من السوق.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في موضوع مذكرتنا أثر اختيار الموقع على مردودية المؤسسة، وهذا مدعما بدراسة حالة حول مؤسسة أبو عبد الرزاق لتقطيع وتطريق المعادن وتجارة المواد البناء بالجملة، اتضح لنا أن الدراسة التي تسبق عملية اختيار الموقع جد ضرورية لأي مشروع صناعي مهما كان نوع نشاطه، سواء كان إنتاجي أو خدماتي وذلك لما تحتويه هذه الدراسة عن معلومات و معطيات تسمح بالفهم الصحيح لاختيار الموقع وتقدير مردودية المؤسسة.

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها اتضح لنا:

- أن اختيار موقع هو الركيزة الأساسية للمؤسسة.
- يعتبر اختيار الموقع الأفضل ميزة تنافسية تملكها المؤسسة.
- اعتمد المؤسسة عند اختيارها للموقع على عدة عوامل أبرزها: توفر وسائل النقل، اليد العاملة... الخ



وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى، حيث أن اختيار الموقع يتأثر بعدة العوامل من بينها: القرب من مصادر الموارد الطبيعية، وتوفير وسائل النقل والمواصلات... الخ. حيث أن هذه الأخيرة تخدم أهداف المؤسسة من حيث تقليص حجم التكاليف وزيادة مردوديتها.

- عدم الاعتماد على الأساليب العلمية في اختيار موقع المؤسسة.

وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية، حيث أن أغلب المؤسسات الجزائرية لا تعتمد عند اختيارها للمواقع المشروعات الصناعية على الأساليب العلمية، مما أدى إلى نقص المردودية في مؤسساتنا.

- يضمن اختيار موقع الأفضل أثرا إيجابيا على المؤسسة، من حيث الزيادة في مردوديتها.

- مردودية المؤسسة مرتبطة بالموقع المختار.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، حيث أن المردودية تتأثر بالموقع المختار. فإذا كان الموقع المختار أفضل يعني أن تكاليف الإنتاج منخفضة مما يؤدي إلى زيادة المردودية، و العكس صحيح.

#### الإقتراحات:

من خلال النتائج السابقة نقدم الاقتراحات الآتية للمؤسسة ، والتي نرى أنها ضرورية:

- يجب على المؤسسة الاعتماد على الأساليب العلمية في حالة توسع نشاطها.

- العمل بالتنسيق الدائم للاستفادة من الخبرات المتبادلة بين المؤسسات المختلفة المهتمة بهذا المجال.

- ضرورة الاستفادة من برامج الحاسوب المتوفرة الخاصة بعمليات اختيار الموقع المؤسسات الصناعية.

- إنشاء إدارة مختصة في مجال اختيار وتقييم المواقع البديلة والمتاحة.

- يجب على المؤسسة أن تهتم بالتسيير الكفاء والذي يتأقلم مع التحولات الاقتصادية الجديدة.

- التعريف بمنتجاتها عن طريق الدعاية و الإشهار.



## آفاق الدراسة:

في الأخير نشير إلى أن بحثنا تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل عن بعضها، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في مجال اختيار موقع المشروع الصناعي التي تعد من المواضيع ذات الاهتمام الواسع من قبل المؤسسات و خاصة في عصرنا هذا زمن المعلوماتية والتكنولوجية، نقترح الموضوعين التاليين:

- اختيار الموقع ومدى ارتباطه بإستراتيجية المؤسسة.

- اختيار الموقع وتأثيره على العمليات الإنتاجية.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الانتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، الطبعة الرابعة ، 1999.
2. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة و النشر التوزيع- الإسكندرية، دون سنة نشر.
3. أمين أحمد عوض الله، إدارة الإنتاج الصناعي، دار العربية للطباعة و النشر، بيروت- لبنان.
4. بلخوس كهينة، المردودية المالية والاقتصادية للمؤسسة، جامعة الجزائر 2003.
5. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2000.
6. بوشنقىر ميلود، زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
7. جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية أساسيات و تطبيقات، الجامعة المصرية، 1985.
8. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، 2005.
9. خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان، الطبعة الأولى 2009.
10. خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع- الجزائر 2010.
11. سعد طه علام، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، دار طيبة للنشر و التوزيع و التجهيزات العلمية، الطبعة 2004.
12. سليمان خالد عبيدات ، مقدمة في ادارة الانتاج و العمليات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى، 2008.
13. صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة 2000.
14. عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
15. عدنان تايه النغمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان- الاردن، 2008.
16. غسان قاسم داود الامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الانتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة 2008.
17. محمد ابدوي الحسين، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2004.
18. محمد إسماعيل بلال ، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي ، دار الجامعة الجديدة، 2008.
19. محمد العزاوي، الإنتاج و إدارة العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006.

20. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل نظمي، دار صفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، 2010.

21. منعم زمزير، إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.

22. ناصر داوي عدون، تقنيات مراقبة التسبير، مطبعة مدين بوفاريك الجزائر، 1990.

#### المذكرات والرسائل:

1. شبيخي عائشة، التحفيز و المراد ودية في المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة تلمسان، دفعة 2010-2011.

#### المحاضرات:

1. شريف مراد، محاضرات في تسيير الإنتاج، كلية علوم التجارية والاقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة، 2013.

#### قائمة الكتب باللغة الفرنسية:

1. B.Dervaux, A.Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2<sup>eme</sup> edition, paris, 1999.
2. H.Bouquin, Comptabilité de gestion, Sirey, paris, 1997.
3. Jean Barreau " Gestion Financiere " 7eme edition, paris 1998.

#### المواقع الالكترونية:

1. www. Royalclubcosulting . com. 15/04/2013. H: 18:18.
2. <http://www.edara.com>. 23/03/2013. H: 10:32.
3. ejabat.google.com. 15/04/2013. H: 18:18.

العلاقى

الملحق رقم (01): المقابلة مع مدير مؤسسة محل الدراسة.

التاريخ	الساعة: من - إلى	الأسئلة المطروحة على مدير المؤسسة
2013/04/30	10:30 - 09:00	سيادة مدير هل يمكنكم التعريف بمؤسستكم؟
		هل للمؤسسة هيكل تنظيمي؟ وما هي مصالحه؟
		فيم تتمثل مختلف مديريات ومصالح المؤسسة؟
		ما هو النشاط الذي تقوم به مؤسستكم؟
2013/05/04	11:15 - 10:00	ماهي المناطق تزويد مؤسستكم بالمواد الأولية؟
		ماهي الأسباب اختيار هذا الموقع؟
		هل توجد هناك عوامل مؤثرة في اختيار هذا الموقع؟
		ماهو العامل الرئيسي المؤثر في ذلك؟
2013/05/08	11:30 - 10:00	هل هناك دراسة تفصيلية للموقع المختار؟
		ما هي مراحل اختياركم لهذا الموقع؟
		هل استخدمت الأساليب العلمية أم لا؟
		ماهي الاعتبارات التي اتخذت عند اختياركم لهذا الموقع؟
2013/05/11	11:00 - 09:00	هل هذا الموقع ملائم أم لا؟
		هل هناك طلبات متزايدة على منتوجاتكم؟
		وهل يرجع السبب ذلك إلى الموقع المختار؟
		هل تم تحقيق الأهداف المسطرة عند اختيار الموقع؟
		هل هناك تطورات في رقم الأعمال خلال هذه السنوات؟
		هل النتيجة المحققة مرغوب فيها أم لا؟
		ماهي الأهداف أو الأفاق المستقبلية التي تطمحون لها؟

الملحق رقم (02): صورة ترويجية للمؤسسة:





## ملخص الدراسة:

تسعى المؤسسات جاهدة إلى البقاء والاستمرارية وهذا بعدة مراحل من أهمها اختيار الموقع الأفضل الذي أصبح من القرارات المهمة و الصعبة التي تواجهها. وإنما يعكس بقاء المؤسسات و تواصلها هو ارتفاع وتحسن مرد وديتها، المالية كانت أو الاقتصادية، ومثال ذلك مؤسسة أبو عبد الرزاق التي سعت إلى اختيار الموقع الذي ضمن لها البقاء والزيادة في السوق. الكلمات المفتاحية : إختيار الموقع ، المردودية .

## Summary of the study:

*Institutions striving to survive and continuity and that several of the most important stages to choose the best site which has become important and difficult decisions they face.*

*And reflects the survival of institutions and communication is high and improved due and Datha, financial or economic, for example, Abu Abdul Razzaq, which has sought to choose a location which is within her to stay and the increase in the market.*

*Keywords: site selection, cost-effectiveness.*